PT. BALAIRUNG CITRAJAYA SUMBAR

PEDOMAN MANAJEMEN RISIKO

DAFTAR ISI

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

PT. Balairung Citrajaya Sumbar, yang selanjutnya disebut "Perusahaan", senantiasa berpegang teguh pada prinsip-prinsip Tata Kelola Perusahaan yang Baik *(Good Corporate Governance)* dengan profesional, transparan dan akuntabel, serta senantiasa memenuhi peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Perusahaan berkomitmen untuk menegakkan prinsip-prinsip Tata Kelola Perusahaan yang Baik. Keterbukaan informasi menjadi semakin dibutuhkan dalam hubungan antara Perusahaan dengan *stakeholder*. Oleh karena itu, manajemen Perusahaan sepakat bahwa salah satu cara yang paling efektif untuk melakukan mitigasi risiko dan dilakukan lebih dini, dan memastikan risiko tersebut dapat diminimalisir.

Dengan adanya Manajemen Risiko, maka diharapkan dapat menjadi media informatif kepada Direksi dan Manajemen dalam memutuskan suatu kebijakan berdasarkan bahan pertimbangan dan risiko yang cukup. Peraturan dan penerapan terhadap manajemen risiko ini akan disosialisasikan dan dievaluasi secara berkelanjutan kepada seluruh *stakeholder* PT. Balairung Citrajaya Sumbar dan secara berkala akan dilaksanakan pemutakhiran atau penyempurnaan dalam rangka perbaikan berkelanjutan sesuai dengan perkembangan bisnis Perusahaan.

Mekanisme Manajemen Risiko yang telah dibuat dapat berfungsi dengan efektif hanya bila didukung dengan sumber daya yang berkualitas dan dapat dipercaya, baik berupa orang maupun fasilitas pendukung lainnya.

A. Maksud, Tujuan dan Manfaat

Pelaksanaan Manajemen Risiko di Perusahaan dimaksudkan:

1. Perusahaan agar dapat meningkatkan kemampuannya dalam menghadapi berbagai ketidakpastian dan perubahan dalam lingkungan bisnisnya.
2. Para pengambil keputusan di perusahaan, agar memiliki keyakinan yang memadai (*reasonable assurance*) mengenai keputusan yang akan dibuat dan dalam mengalokasikan penggunaan sumber daya perusahaan secara optimal dan efektif. Serta meningkatkan kepercayaan para pemangku kepentingan terhadap perusahaan.
3. Seluruh unit di dalam perusahaan, agar memiliki pemahaman yang jelas mengenai peran, tanggung jawab dan kewenangan dalam penerapan Manajemen Risiko di perusahaan.

Manajemen Risiko bertujuan untuk:

1. Mendeteksi/mengidentifikasi risiko sedini mungkin pada setiap aktivitas terkait dengan tugas, wewenang dan tanggung jawab.
2. Melakukan pengukuran risiko dengan memperhitungkan besarnya dampak dan kemungkinan terjadinya peluang risiko.
3. Melakukan evaluasi sumber dan penyebab terjadinya risiko, sebagai dasar untuk memetakan dan mengendalikan risiko yang signifikan.
4. Mengelola strategi pengendalian secara berkesinambungan terhadap risiko yang mempunyai prioritas tinggi/risiko signifikan demi kelangsungan hidup perusahaan.

5. Melakukan pemantauan risiko secara terus menerus, khususnya yang mempunyai dampak cukup signifikan terhadap kondisi perusahaan.
6. Melaporkan hasil identifikasi, pemantauan dan tindak lanjut pengendalian risiko secara periodik setiap triwulan, semester dan tahunan.
7. Menjadikan pengelolaan risiko sebagai dasar pemeriksaan (audit berbasis risiko) dan sebagai *Key Performance Indicator* (KPI) bagi setiap Pimpinan Departement.
8. Menilai tingkat kepatuhan masing-masing bagian terhadap hasil laporan unit resiko dan memberikan peringatan terhadap efek yang ditimbulkan terhadap perusahaan atas masing-masing tingkat kepatuhan setiap unit.
9. Memberikan gambaran komprehensif terkait risiko yang disadari maupun belum disadari oleh manajemen*;*

Manfaat dari Manajemen Risiko antara lain adalah:

1. Tersedianya mitigasi yang terukur dan berdasarkan basis penghitungan bersumber dari beberapa aspek;
2. Timbulnya keengganan untuk melakukan kebijakan dengan tingkat risiko tertentu, dengan semakin meningkatnya kesadaran pengambilan kebijakan dengan miimalisir risiko, dikarenakan memiliki mitigasi yang terukur;
3. Tersedianya mekanisme deteksi dini (*early warning system*) atas kemungkinan terjadinya masalah akibat suatu risiko yang belum termitigasi dengan baik;
4. Mengurangi biaya atau kerugian yang terjadi karena risiko bisnis melalui deteksi dini.
5. Mempermudah manajemen dalam menangani berbagai risiko.
6. Tersedianya kesempatan untuk menangani risiko secara internal terlebih dahulu, sebelum mengarah ke eksternal Perusahaan.
7. Mengurangi risiko yang dihadapi Perusahaan akibat dari pelanggaran baik dari segi keuangan, operasi, hukum, keselamatan kerja dan reputasi.
8. Meningkatnya reputasi perusahaan di mata pemangku kepentingan, regulator dan masyarakat umum.
9. Menciptakan iklim yang kondusif dan mendorong pelaporan terhadap hal-hal yang dapat merugikan Perusahaan, termasuk hal-hal yang dapat merusak reputasi Perusahaan.
10. Memberikan masukan kepada perusahaan untuk melihat lebih jauh area kritis dan proses kerja yang memiliki kelemahan pengendalian internal, serta untuk merancang tindakan perbaikan yang diperlukan.

B. Ruang Lingkup

Kebutuhan pedoman ini merujuk kepada adanya kebutuhan untuk menurunkan arahan komitmen dan kebijakan terkait Manajemen Risiko yang telah ditetapkan menjadi:

1. Panduan perencanaan dan pengawasan bagi manajemen puncak perusahaan, untuk mendukung dalam pembuatan dan pelaksanaan rencana kerja dalam rangka mengawasi dan memastikan integrasi proses Manajemen Risiko dalam organisasi dan dalam proses pengambilan keputusan.
2. Sebuah panduan pelaksanaan teknis yang sistematis implementasi, untuk mendukung pelaksanaan bagi seluruh unit perusahaan dalam menjalankan Manajemen Risiko Perusahaan sesuai dengan fungsi, wewenang dan kewajibannya.

C. Daftar Istilah

1. Asesmen Risiko adalah keseluruhan proses yang meliputi identifikasi risiko, analisa

risiko dan evaluasi risiko.

2. Komisaris adalah Komisaris PT. Balairung Citrajaya Sumbar;
3. Dampak *(Consequence)* adalah akibat dari suatu peristiwa yang mempengaruhi sasaran.
4. Identifikasi Risiko adalah suatu proses untuk melakukan inventarisasi risiko pada setiap aktivitas yang dilaksanakan;
5. ISO 31000:2018 merupakan sebuah standar internasional yang disusun dengan tujuan memberikan prinsip dan panduan generik untuk penerapan manajemen risiko.
6. Kebijakan Manajemen Risiko adalah pernyataan terhadap keseluruhan maksud dan arah manajemen risiko organisasi.
7. Kemungkinan *(Likelihood)* adalah kesempatan/kemungkinan sesuatu terjadi. Catatan: Perlu dibedakan antara *likelihood* dengan *probability*. Terminologi probabilitas adalah istilah matematik, terutama statistik, sehingga dalam praktiknya perlu diperhatikan kaidah-kaidah matematik terkait. Istilah *likelihood* atau kemungkinan adalah istilah yang lebih umum dan tidak terkait dengan kaidah matematik, sehingga dalam menentukan ukurannya dapat lebih bebas, baik subyektif, kualitatif ataupun kuantitatif, frekuensi atau juga dengan probabilitas (selama kaidah matematiknya dipenuhi).
8. Kerangka Kerja Manajemen Risiko adalah sekumpulan perangkat organisasi yang menyediakan landasan bagi perencanaan, penerapan, monitor dan review serta perbaikan berkelanjutan manajemen risiko bagi seluruh organisasi.
9. Komunikasi dan Konsultasi adalah proses yang berulang dan berkelanjutan antara organisasi dengan para pemangku kepentingannya (*stakeholders*) yang saling memberikan, berbagi informasi serta melakukan dialog terkait dengan pengelolaan risiko.
10. Kriteria Risiko adalah kerangka acuan untuk mengukur besaran risiko yang akan dievaluasi.
11. Manajemen Risiko adalah upaya organisasi yang terkoordinasi untuk mengarahkan dan mengendalikan risiko.
12. Matriks Risiko *(Risk Matrix)* adalah alat untuk menggambarkan peristiwa risiko dengan menggunakan rentang dampak dan rentang kemungkinan;
13. Menetapkan Konteks adalah proses untuk menentukan batasan dan parameter eksternal dan internal yang harus dipertimbangkan dalam mengelola risiko dan menentukan lingkup serta kriteria risiko dalam kebijakan manajemen risiko.
14. Paparan *(Exposure)* adalah suatu keadaan dimana suatu organisasi dan/atau pemangku kepentingan menjadi bagian dari atau terlibat dalam satu peristiwa.
15. Pemangku Kepentingan *(Stakeholders)* adalah setiap orang atau organisasi yang dapat mempengaruhi atau dipengaruhi, atau menganggap dirinya dapat dipengaruhi oleh suatu keputusan atau kegiatan.
16. Pemantauan *(Monitoring)* adalah suatu proses yang dilakukan secara terus menerus untuk memeriksa, mengawasi dan melakukan pengamatan secara kritis untuk dapat mengidentifikasi terjadinya perubahan dari tingkat kinerja atau sasaran yang ingin dicapai dari pelaksanaan pengelolaan risiko.
17. Pemilik Risiko (*Risk Owner)* adalah orang atau suatu entitas yang mempunyai akuntabilitas dan kewenangan untuk mengelola suatu risiko.
18. Petugas Risiko (*Risk officer*) adalah orang yang ditunjuk Perusahaan untuk mengkoordinasikan pengelolaan risiko di Departemen atau Departement;

19. Penanganan adalah langkah-langkah yang diambil manajemen untuk mengurangi risiko jika tindakan pengendalian belum memadai atau langkah-langkah yang telah direncanakan dan akan dilakukan apabila risiko benar-benar terjadi;
20. Pengendalian adalah upaya-upaya untuk merubah nilai risiko.
21. Pengkajian *(Review)* adalah suatu kegiatan yang dilakukan untuk menentukan suatu kesesuaian, kecukupan, dan efektifitas suatu obyek, proses atau cara yang digunakan dalam mencapai sasaran.
    Catatan: Reviu dapat dilakukan terhadap kerangka kerja manajemen risiko, proses manajemen risiko, perlakuan risiko ataupun pengendalian risiko.
22. Penyebab Risiko adalah segala sesuatu yang baik sendiri ataupun bersama-sama mempunyai potensi yang melekat (intrinsik) untuk menimbulkan terjadinya risiko.
23. Peristiwa *(Event)* adalah suatu kejadian atau perubahan yang terjadi pada suatu kondisi atau lingkungan tertentu.
24. Perusahaan adalah PT. Balairung Citrajaya Sumbar;
25. Tanggapan/Perlakuan Risiko *(Risk Treatment)* adalah proses untuk merubah risiko berupa tindakan manajemen terhadap perkiraan risiko yang ada, yang meliputi tindakan menghindari risiko, mitigasi risiko, mentransfer risiko dan menerima risiko;
    a. Menghindari Risiko *(Risk Avoidance)* adalah tanggapan risiko dengan cara menghindari untuk tidak melakukan kegiatan yang dapat menimbulkan risiko.
    b. Mitigasi risiko *(Risk Reduction)* adalah tanggapan risiko dengan cara memperkecil kemungkinan (*likelihood*) dan dampak (*impact*) yang berada dalam kisaran limit risiko.
    c. Berbagi Risiko *(Risk Sharing)* adalah tanggapan risiko dengan cara mengalihkan sebagian risiko untuk memperkecil risiko organisasi.
    d. Menerima Risiko (*Risk Acceptance*) adalah tanggapan risiko dengan cara menerima kemungkinan *(likelihood)* dan dampak *(impact)* yang berada dalam kisaran limit risiko.
26. Profil Risiko adalah gambaran atau uraian dari suatu kelompok risiko;
    Catatan: Kelompok risiko dapat berisikan risiko-risiko yang terkait dengan seluruh organisasi atau hanya sebagian dari organisasi atau dari suatu proyek/proses;
27. Proses Manajemen Risiko adalah penerapan secara sistematik kebijakan manajemen, prosedur dan praktik manajemen dalam pelaksanaan tugas untuk melakukan komunikasi dan konsultasi; menetapkan konteks; melakukan identifikasi; menganalisis; mengevaluasi; memperlakukan, memantau dan mengkaji risiko.
28. Rencana Manajemen Risiko adalah pola atau skema dalam kerangka manajemen risiko yang menunjukkan pendekatan yang akan diterapkan dalam mengelola risiko antara lain, pendekatan yang digunakan, komponen-komponen manajemen termasuk teknik manajemen risiko yang digunakan, sumber daya yang akan dipakai dalam mengelola risiko.
29. Risiko (*Risk)* adalah dampak dari ketidakpastian pada sasaran.
    Catatan:
    a. Dampak adalah suatu penyimpangan dari yang diharapkan, dapat positif ataupun negatif;
    b. Sasaran dapat mempunyai berbagai macam aspek;
    c. Risiko kerap dinyatakan dengan mengacu potensi suatu peristiwa dan dampak atau kombinasi dari keduanya;
    d. Risiko sering disebut sebagai dampak suatu peristiwa dan digabungkan dengan kemungkinan terjadinya peristiwa tersebut;
    e. Ketidakpastian adalah keadaan, walaupun hanya sebagian, dari ketidakcukupan

informasi tentang, pemahaman atau pengetahuan terkait dengan suatu peristiwa, dampak dan kemungkinan terjadinya;

30. Risiko hukum adalah risiko yang menimbulka tuntutan hukum dari stakeholders termasuk di dalamnya adalah kendala pada proses perijinan;
31. Risiko reputasi adalah risiko yang disebabkan terjadinya pencemaran lingkungan, kecelakaan dan keluhan pelanggan yang tidak tepat dan cepat ditangani;
32. Risiko kepatuhan adalah dampak dari penyimpangan terhadap ketentuan yang terdapat pada perundang-undangan, Peraturan Otoritas jasa Keuangan, kebijakan internal Perusahaan dan peraturan terkait lainnya;
33. Risiko Keuangan adalah risiko yang disebabkan karena fluktuasi target keuangan atau ukuran moneter perusahaan karena gejolak berbagai variabel makro. Ukuran keuangan dapat berupa arus kas, laba perusahaan, dan pertumbuhan penjualan;
34. Risiko Operasional adalah potensi penyimpangan dari hasil yang diharapkan karena tidak berfungsinya suatu sistem, SDM, teknologi atau faktor lain. Risiko operasional bisa terjadi pada dua tingkatan: teknis dan organisasi. Pada tataran teknis, risiko bisa terjadi apabila system informasi yang tidak memadai, kesalahan mencatat dan pengukuran risiko yang tidak akurat dan tidak memadai. Pada tataran organisasi, risiko operasional bisa muncul karena sistem pemantauan dan pelaporan, sistem prosedur dan kebijakan tidak berjalan;
35. Risiko Strategis adalah dampak risiko saat ini dan masa depan terhadap pendapatan atau modal yang timbul dari keputusan bisnis yang merugikan atau kekurangtanggapan terhadap perubahan lingkungan bisnis;
36. Risiko tersisa *(Residual Risk)* adalah risiko yang masih tersisa setelah dilakukan perlakuan risiko.
37. Sasaran adalah target/tujuan/segala sesuatu yang ingin dicapai oleh Perusahaan dengan kaidah-kaidah spesifik, dapat diukur, disepakati, realistis dan ada batas waktu;
38. Selera Risiko (*Risk Appetite*) adalah jumlah dan jenis risiko yang siap ditangani atau diterima oleh organisasi. *Risk Appetite* dihitung berdasarkan beban yang mengurangi laba yang diharapkan yang secara agregat dapat ditoleransi dan dinyatakan dalam RKA;
39. Toleransi Risiko (*Risk Tolerance*) adalah kesiapan organisasi atau pemangku kepentingan untuk menanggung risiko setelah perlakuan risiko dalam upaya mencapai sasaran.

D. Landasan Hukum

1. Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor Per-01/MBU/2011 tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan yang Baik (*Good Corporate Governance*) pada Badan Usaha Milik Negara, berikut perubahannya sebagaimana ditetapkan melalui Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor : PER-09/MBU/2012 tentang Perubahan Atas Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor : Per-01/MBU/2011 tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan (*Good Corporate Governance*) pada Badan Usaha Milik Negara.
2. Peraturan Pemerintah No 54 Tahun 2018 tentang Badan Usaha Milik Daerah
3. Peraturan Daerah Provinsi Sumatera Barat Nomor 6 Tahun 2009 tentang Pendirian PT. Balairung Citrajaya Sumbar.
4. Peraturan Gubernur Provinsi Sumatera Barat No 21 Tahun 2023 tentang Pedoman Pengelolaan Risiko di Lingkungan Pemerintah Daerah
5. Surat Keputusan Direksi Nomor 235/BCS/Kep.Dir/IX/2024 tentang Pedoman

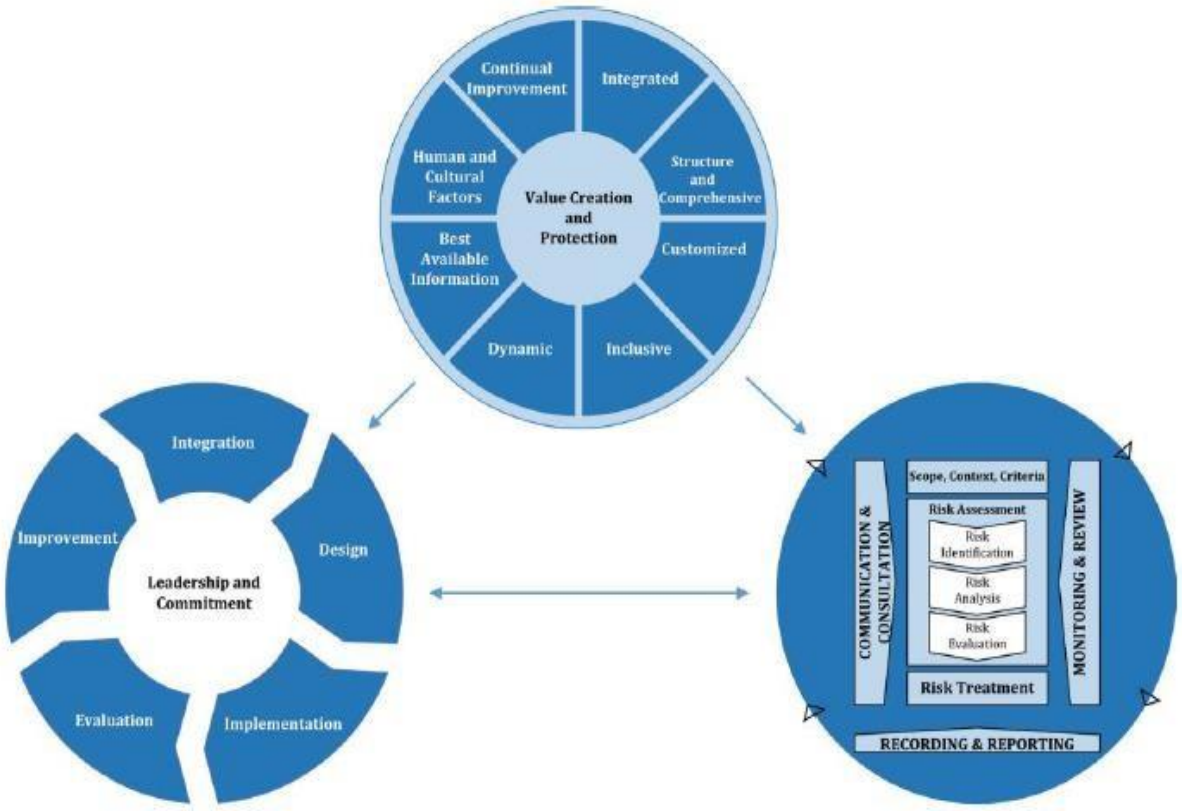
BAB II
PENGENALAN ISO 31000: 2018 RISK MANAGEMENT GUIDELINES

Dokumen ISO 31000:2018 digunakan oleh perusahaan untuk menciptakan dan melindungi nilai perusahaan dengan cara pengelolaan risiko dalam setiap perencanaan dan pengambilan keputusan untuk pencapaian sasaran dan tujuan perusahaan serta mendukung perbaikan terhadap kinerja perusahaan. Pengelolaan risiko dalam perusahaan adalah:

1. Kegiatan berulang dan rutin dilakukan untuk membantu perusahaan dalam merencanakan strategi (baik jangka panjang maupun jangka pendek), mencapai sasaran dan tujuan perusahaan serta memberikan informasi dalam pengambilan keputusan.
2. Bagian dari tata kelola dan kepemimpinan dan sangat penting bagaimana perusahaan memastikan pengelolaanya di setiap level dalam perusahaan.
3. Bagian dari proses perbaikan dari sistem manajemen perusahaan yang sudah ada.
4. Sebagian dari keseluruhan aktifitas yang berkaitan dengan perusahaan termasuk didalamnya berinteraksi dengan pemangku kepentingan.

Mengelola risiko secara umum mempertimbangkan konteks *external* dan *internal* perusahaan, termasuk didalamnya tingkah laku manusia dan faktor budaya.
Dalam penerapannya, Manajemen Risiko menurut ISO 31000:2018 terdiri dari prinsip, kerangka kerja dan proses seperti gambar dibawah ini:

Gambar 1: Kerangka Kerja ISO 31000:2018

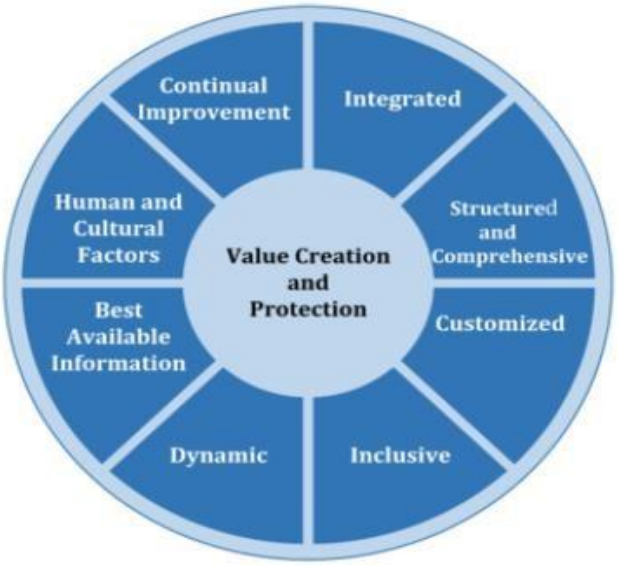


Komponen diatas dalam konteks perusahaan mungkin telah ada dan menjadi bagian dari perusahaan, sehingga dapat menyesuaikan dan diperbaiki sehingga pengelolaan risiko dalam perusahaan bisa menjadi efektif, efisien dan konsisten.

A. Prinsip Manajemen Risiko ISO 31000:2018

Prinsip-prinsip ini merupakan dasar dalam penerapan pengelolaan risiko dan harus menjadi pertimbangan dalam mengembangkan kerangka kerja Manajemen Risiko Perusahaan dan prosesnya. Prinsip-prinsip ini memungkinkan perusahaan mengelola dampak dari ketidakpastian dari sasaran dan tujuan perusahaan. Berikut prinsip Manajemen Risiko berdasar pada ISO 31000:2018:

Gambar 2: prinsip Manajemen Risiko ISO 31000:2018



1. Terintegrasi
   Manajemen Risiko merupakan bagian yang terintegrasi dengan keseluruhan aktifitas perusahaan.
2. Terstruktur dan Komprehensif
   Dalam pelaksanaannya perusahaan melakukan pendekatan yang terstruktur dan komprehensif sehingga memberikan hasil yang konsiten dan dapat dibandingkan.
3. Dapat Menyesuaikan
   Kerangka kerja Manajemen Risiko dan prosesnya dapat disesuaikan dan menyesuaikan dengan konteks eksternal dan internal perusahaan terkait sasarannya.
4. Inklusif
   Kesesuaian waktu dan keterlibatan dari setiap pemangku kepentingan terkait dengan pengetahuan, pandangan, persepsi harus selalu dipertimbangkan. Hasil dari kegiatan ini ialah perbaikan kesadaran dan terinformasikannya kegiatan pengelolaan risiko.
5. Dinamis
   Risiko yang dapat muncul, berubah, dan hilang seiring dengan perubahan konteks serta kondisi lingkungan internal dan eksternal perusahaan. Penerapan pengelolaan risiko harus dipastikan mengantisipasi, mendeteksi, mengakui, dan merespon terhadap perubahaan dengan cara yang sesuai dan tepat waktu.
6. Berdasarkan pada Informasi Terbaik yang Tersedia
   Pelaksanaan Manajemen Risiko telah menerima masukan dan informasi berdasarkan data historis dan informasi saat ini dan juga harapan di masa mendatang. Penerapan pengelolaan risiko secara eksplisit mengambil informasi terkait batasan dan ketidakpastian terkait dengan informasi dan ekspektasi secara tepat waktu, jelas dan

tersedia bagi pemangku kepentingan yang relevan.

7. Faktor Manusia dan Budaya
   Perilaku manusia dan faktor budaya bisa secara signifikan memberi pengaruh terhadap seluruh aspek dalam Manajemen Risiko pada setiap tingkatan perusahaan.
8. Perbaikan Berkesinambungan
   Kegiatan Manajemen Risiko secara berkesinambungan diperbaiki melalui pembelajaran dan langkah terbaik yang harus diambil.

B. Kerangka Kerja Manajemen Risiko ISO 31000:2018

Pengembangan kerangka kerja termasuk didalamnya proses integrasi, merancang, melakukan implementasi, evaluasi dan perbaikan proses Manajemen Risiko di dalam perusahaan dengan kerangka kerja ISO 31000:2018 sebagai berikut:

Gambar 3: Kerangka Kerja ISO 31000:2018

1. Kepemimpinan dan Komitmen
   Manajemen puncak dan komite pengawas harus memastikan bahwa pelaksanaan kegiatan Manajemen Risiko telah terintegrasi di dalam seluruh kegiatan perusahaan dan harus memberikan contoh kepemimpinan dan komitmen yang konsisten dengan cara:
   a. Melakukan penyesuaian dan implementasi keseluruhan komponen dari kerangka kerja.
   b. Menerbitkan kebijakan beserta produk turunan lainnya termasuk rencana kerja untuk pengembangan Manajemen Risiko.
   c. Memastikan teralokasinya sumber daya yang dibutuhkan untuk mengelola risiko dan pengembangannya.
   d. Menentukan dan memastikan adanya kejelasan wewenang, tanggung jawab dan akuntabilitas pada setiap level jabatan di perusahaan.

   Kepemimpinan dan komitmen ini dapat membantu perusahaan untuk:
   a. Menyelaraskan Manajemen Risiko dengan tujuan, sasaran dan strategi perusahaan.
   b. Menemukenali setiap kewajiban dan juga komitmen suka rela.

c. Membangun sejumlah tipe risiko yang mungkin atau tidak untuk diambil dalam rangka pengembangan kriteria risiko, memastikan bahwa hal tersebut terkomunikasikan ke seluruh organisasi dan setiap pemangku kepentingan terkait.
d. Mengkomunikasikan nilai dan keutamaan dari Manajemen Risiko untuk perusahaan dan pemangku kepentingan terkait.
e. Memajukan pendekatan sistematis untuk memonitor risiko.
f. Memastikan kerangka kerja Manajemen Risiko yang ada selalu sesuai dengan konteks dari perusahaan.

Manajemen puncak memiliki akuntabilitas dalam menjalankan Manajemen Risiko sedangkan komite pengawas memiliki akuntabilitas dalam mengawasi kegiatan maka seringkali komite pengawas diharapkan untuk:

a. Memastikan bahwa risiko sudah dipertimbangkan secara cukup dalam merumuskan tujuan dan target perusahaan.
b. Memahami bahwa risiko merupakan hal yang harus dihadapi dalam rangka perusahaan mencapai tujuan dan targetnya.
c. Memastikan bahwa ada sistem yang tersedia telah beroperasi dalam rangka mengelola risiko yang ada.
d. Memastikan bahwa risiko yang ada telah sesuai dengan konteks dari tujuan perusahaan.
e. Memastikan bahwa setiap informasi terkait dengan risiko dan pengelolaanya secara tepat terkomunikasikan ke pihak terkait.

2. Integrasi

Secara umum integrasi ini ialah proses dan upaya dalam memastikan bahwa Manajemen Risiko menjadi proses yang tidak terpisahkan dari seluruh proses bisnis yang ada didalam perusahaan.

Hal yang dapat diperhatikan terkait dengan integrasi ini adalah:

a. Mengintegrasikan proses Manajemen Risiko kedalam perusahaan adalah proses yang dinamis dan berkesinambungan serta disesuaikan dengan kebutuhan dan budaya perusahaan.
b. Manajemen Risiko harus menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari tujuan perusahaan, tata kelola, kepemimpinan dan komitmen, strategi, tujuan dan sasaran, serta kegiatan operasional.
c. Mengintegrasikan Manajemen Risiko sangat bergantung kepada pemahaman terhadap struktur perusahaan dan konteksnya. Struktur tersebut dapat berbeda, bergantung ke tujuan, sasaran dan kompleksitasnya, dan risiko di kelola di setiap bagian struktur perusahaan.
d. Menentukan akuntabilitas dan peran pengawasan Manajemen Risiko merupakan bagian tak terpisahkan dari tata kelola yang dibutuhkan.
e. Dengan adannya integrasi maka secara umum setiap insan perusahaan mempunyai tanggung jawab dalam mengelola risiko.

3. Perencanaan Kerangka Kerja

Dalam merencanakan Kerangka Manajemen Risiko, perusahaan harus memperhatikan beberapa hal sebagai berikut:

a. Pemahaman terhadap kondisi dan sifat organisasi serta konteks internal maupun eksternalnya.
b. Mengartikulasikan bentuk komitmen terkait Manajemen Risiko.
c. Menetapkan secara jelas peran, wewenang, tanggung jawab dan akuntabilitas di dalam perusahaan untuk kegiatan manjemen risiko.
d. Alokasi sumber daya yang sesuai.

e. Membangun proses komunikasi dan konsultasi.
f. Implementasi.

4. Penerapan

   Ketepatan bentuk dan penerapan kerangka kerja akan memastikan bahwa proses Manajemen Risiko akan menjadi bagian dari setiap aktifitas di seluruh organisasi termasuk dalam pengambilan keputusan serta berubah mengikuti perubahan konteks internal dan eksternal yang terjadi.

   Perusahaan dapat menerapkan kerangka kerja Manajemen Risiko yang sudah dibentuk dengan cara:

   a. Membangun kesesuaian rencana termasuk waktu dan sumber daya.
   b. Mengidentifikasi dimana, kapan dan bagaimana berbagai macam keputusan yang akan dibuat di perusahaan dan oleh siapa.
   c. Memodifikasi proses pengambilan keputusan apabila dibutuhkan.
   d. Memastikan pengaturan pengelolaan risiko yang dibuat secara jelas dipahami dan dapat dilakukan.
   e. Keberhasilan implementasi dari kerangka kerja membutuhkan keterlibatan dan kesadaran dari setiap pemangku kepentingan. Hal ini mampu membuat perusahaan secara eksplisit menemukenali ketidakpastian dalam pengambilan keputusan, dan juga memastikan bahwa adanya ketidakpastian baru atau yang sudah berjalan bisa dimasukan dalam pertimbangan apabila muncul.

5. Evaluasi

   Dalam rangka pelaksanaan evaluasi efektifitas dari kerangka kerja maka perusahaan harus:

   a. Mengukur kemajuan penerapan kerangka kerja Manajemen Risiko secara berkala dikaitkan dengan tujuan yang telah ditetapkan, rencana, indikator dan budaya yang diharapkan.
   b. Memastikan kesesuaian kerangka kerja dalam mendukung pencapaian sasaran perusahaan.

6. Perbaikan Kerangka Kerja

   Proses perbaikan kerangka kerja memperhatikan:

   a. Adaptasi, perusahaan harus selalu memonitor dan mengadaptasi kerangka manajemen risiko terhadap perubahan eksternal dan internal untuk meningkatkan nilainya.
   b. Perbaikan berkesinambungan, perusahaan harus selalu memperbaiki kesesuaian, ketepatan dan efektifitas dari kerangka kerja dan pola penerapan dan integrasi proses Manajemen Risiko.

C. Proses Manajemen Risiko ISO 31000:2018

Secara umum berdasarkan ISO *31000:2018 Risk Management Guidelines* merupakan penerapan sistematis dari kebijakan, prosedur, dan kegiatan terkait komunikasi dan konsultasi, menentukan konteks dan melakukan assessment terkait hal tersebut, melakukan penanganan, mereview, mencatat dan melaporkan risiko, berikut penjelasannya

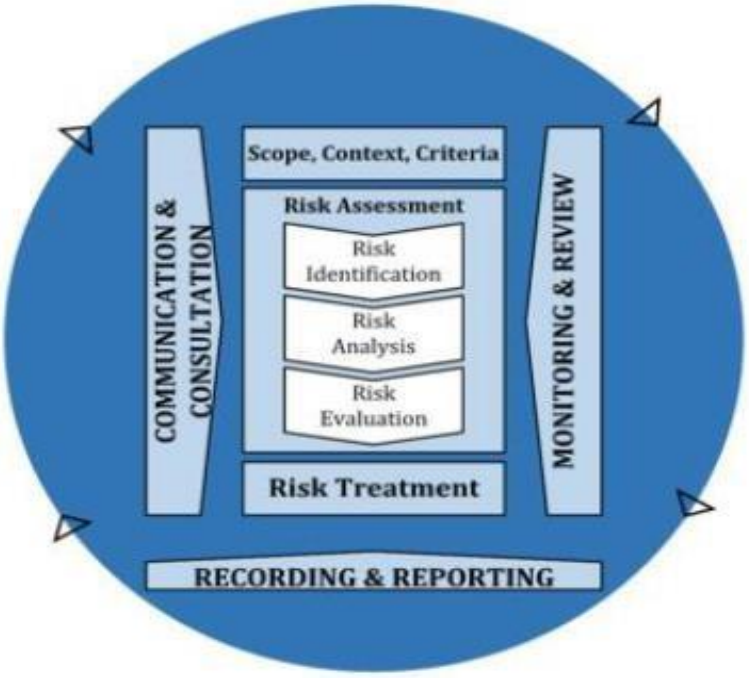
1. Komunikasi dan Konsultasi (*Communication and Consultation*)

   Proses komunikasi dan konsultasi ialah proses dalam memahami dan mengkomunikasikan risiko dan strategi pengelolaannya kepada seluruh pemangku kepentingan terkait baik internal maupun eksternal. Komunikasi dan konsultasi menjadi penting karena Manajemen Risiko seharusnya dikembangkan oleh pihak-pihak yang telah paham mengenai risiko yang akan dihadapi perusahaan, sebab

Manajemen Risiko bukanlah tanggung jawab satu atau dua pihak tertentu, tetapi tanggung jawab semua pihak di dalam perusahaan. Komunikasi dan konsultasi menjadi tahap pertama pengelolaan risiko karena merupakan proses tukar-menukar informasi dan pendapat mengenai risiko dan pengelolaannya. Komunikasi risiko tidak menyelesaikan semua masalah atau konflik, akan tetapi apabila mengabaikan komunikasi risiko dapat berakibat hilangnya kepercayaan atau lemahnya pengelolaan risiko. Perencanaan komunikasi dan konsultasi diperlukan untuk menentukan mengenai informasi apa saja yang akan dikomunikasikan dan data apa yang akan diperoleh. Tujuan dari proses komunikasi dan konsultasi ialah:

a. Membangun berbagai macam keahlian menjadi satu dalam proses Manajemen Risiko.
b. Memastikan perbedaan pandangan telah dipertimbangkan dalam merumuskan kriteria risiko dan evaluasi risiko.
c. Menyediakan informasi yang memadai untuk memfasilitasi proses pengawasan risiko dan pengambilan keputusan.
d. Membangun rasa inklusif dan memiliki diantara pemangku kepentingan yang terdampak risiko.

Gambar 4: Proses Manajemen ISO 31000:2018



2. Menentukan Konteks, Jangkauan dan Kriteria

Tujuan dari menentukan konteks, jangkauan dan kriteria ialah untuk melakukan penyesuaian pada proses Manajemen Risiko agar memungkinkan pelaksanaan *risk assesment* yang efektif, dan melakukan perlakukan risiko yang sesuai konteks, jangkauan dan kriteria melibatkan definisi proses dan pemahaman konteks internal dan eksternal

a. Jangkauan Risiko

Perusahaan harus mendefinisikan jangkauan risiko dari setiap kegiatan Manajemen Risiko, karena penerapan proses Manajemen Risiko bisa berada pada tingkatan level yang berbeda. Maka sangat penting untuk mempertimbangkan jangkauan risiko, sehingga sasaran yang relevan dari proses Manajemen Risiko

bisa selaras dengan sasaran perusahaan.

Dalam merencanakan jangkauan risiko, dapat mempertimbangkan hal berikut:

1) Sasaran dan keputusan yang akan diambil.
2) Hasil akhir yang diharapkan dari setiap langkah didalam proses.
3) Waktu dan lokasi termasuk keterbatasannya.
4) Kesesuaian perangkat dan teknik *risk assesment.*
5) Kebutuhan sumber daya, tanggung jawab dan penyimpanan.
6) Hubungan dengan proyek, proses atau kegiatan lainnya.

b. Konteks

Konteks Manajemen Risiko akan berubah sesuai dengan kebutuhan perusahaan yang meliputi sasaran dan tujuan perusahaan, strategi, ruang lingkup, parameter kegiatan perusahaan, atau bagian lain di mana Manajemen Risiko diterapkan dengan mempertimbangkan biaya dan manfaat dalam pelaksanaannya. Kecukupan sumber daya, tanggung jawab, akuntabilitas, kewenangan dan pencatatan / dokumentasi proses yang diperlukan, harus diperhatikan dengan baik.

Memahami konteks sangat penting karena:

1) Manajemen Risiko mengambil tempat dalam konteks suatu sasaran dan kegiatan di dalam perusahaan.
2) Faktor-faktor internal dan eksternal perusahaan bisa menjadi sumber risiko.
3) Tujuan dan jangkauan proses Manajemen Risiko dapat saling terkait dengan sasaran dari perusahaan secara keseluruhan.

c. Menetapkan Kriteria

Kriteria sendiri secara umum untuk membantu perusahaan menentukan dan mengevaluasi kisaran besaran risiko yang akan diambil atau tidak diambil dalam mencapai sebuah tujuan atau target. Kriteria harus ditentukan dan dimasukan dalam pertimbangan terkait dengan kebutuhan perusahaan dan sudut pandang pemangku kepentingan. Sifat dari kriteria ini dinamis dan secara rutin dapat diubah apabila diperlukan.

Dalam menetapkan kriteria harus mempertimbangkan:

1) Sifat dari ketidakpastian yang mempengaruhi hasil dan sasaran.
2) Bagaimana dampak (baik positif maupun negatif) dan kemungkinan di definisikan dan diukur.
3) Hubungan dengan waktu.
4) Konsistensi penggunaan pengukuran.
5) Pengukuran level risiko.
6) Kombinasi dan urutan dari berbagai macam risiko yang ada.
7) Kapasitas organisasi.

3. Risk Assessment

a. Identifikasi Risiko *(Risk Identification)*

Proses identifikasi risiko, mencakup identifikasi sebab risiko (*risk causes*), peristiwa risiko (*risk events*), dan dampak risiko (*risk impacts*) yang dikaitkan dengan pencapaian sasaran-sasaran yang telah ditetapkan dalam konteks perusahaan.

Tujuan proses identifikasi risiko adalah untuk menghasilkan daftar lengkap mengenai sumber risiko dan kejadian yang dapat berdampak negatif atau menghambat pencapaian strategi dan tujuan perusahaan. Kejadian yang dimaksud adalah kejadian yang dapat mencegah, menurunkan atau menunda pencapaian tujuan tersebut. Dalam melakukan identifikasi risiko, harus

memperhatikan beberapa faktor seperti dibawah ini:

1) Sumber risiko yang terlihat dan tidak terlihat.
2) Penyebab dan jenis kejadian.
3) Ancaman dan peluang.
4) Kerentanan dan kemampuan.
5) Perubahan konteks eksternal dan internal.
6) Indikator untuk risiko yang akan muncul.
7) Sifat, nilai asset, dan sumber daya.
8) Konsekuensi dan dampak terhadap pencapaian tujuan.
9) Keterbatasan pengetahuan.
10) Keterbatasan waktu.
11) Bias, validitas data, dan informasi.

b. Analisis Risiko (*Risk Analysis*)

Tujuan dari analisa risiko ialah untuk memahami sifat dari risiko dan karakteristiknya termasuk kesesuaian level risiko.

Analisa risiko melibatkan pertimbangan detail dari:

1) Ketidakpastian.
2) Sumber risiko.
3) Konsekuensi.
4) Kemungkinan.
5) Peristiwa.
6) Skenario.
7) Kontrol dan efektifitasnya.

Sebuah peristiwa dapat menyebabkan dan berdampak terhadap berbagai macam sasaran. Analisa risiko dilakukan melalui berbagai macam tingkatan detail dan kompleksitas yang bergantung pada:

1) Tujuan dari analisa risiko tersebut.
2) Ketersediaan dan *reliability* informasi.
3) Ketersediaan informasi.

Teknik analisa risiko terbagi menjadi beberapa jenis, seperti:

1) *Qualitative*.
2) *Quantitative*.
3) dan kombinasi.

Faktor yang harus dipertimbangkan dalam analisa risiko ialah:

1) Kemungkinan dampak dan peluang terjadinya peristiwa.
2) Sifat dan besarnya dampak.
3) Kompleksitas dan keterkaitan.
4) Hubungan dengan waktu dan volatilitas.
5) Efektifitas dari kontrol saat ini.
6) Sensitifitas dan level keyakinan.

Analisa risiko akan dipengaruhi oleh keragaman:

1) Opini.
2) Persepsi.
3) Prasangka.
4) Pendapat.
5) Kualitas informasi.
6) Asumsi.
7) Batasan.
8) dan teknik yang digunakan.

Menganalisa peristiwa dengan dampak besar akan sulit untuk di kuantifikasi sehingga kombinasi teknik analisa secara umum akan memberikan insight yang lebih luas. Analisa risiko akan menjadi masukan untuk proses evaluasi untuk pengambilan keputusan apakah risiko tersebut harus ditangani dan bagaimana menggunakan strategi dan metode yang sesuai. Hasil dari analisa risiko

seharusnya memberi insight untuk pengambilan keputusan dimana pilihan-pilihan akan diambil yang melibatkan berbagai macam jenis dan tingkatan risiko.

c. Evaluasi Risiko (*Risk Evaluation*)

Tujuan dari evaluasi risiko ialah mendukung pengambilan keputusan. Evaluasi risiko membandingkan hasil dari analisa risiko dengan kriteria risiko yang sudah ditetapkan untuk menentukan tindak lanjut yang dibutuhkan. Hal ini akan menuntun pada kegiatan:

1) Tidak melakukan apapun.
2) Mempertimbangkan pilihan penanganan risiko.
3) Melakukan analisa lebih lanjut untuk memahami risiko lebih lanjut.
4) Mempertahankan control yang sudah ada.
5) Mempertimbangkan kembali sasaran yang ada.

Dalam proses pemantauan risiko diperlukan sarana pendukung antara lain sistem pelaporan dan atau sistem informasi yang memadai.

d. Penanganan Risiko *(Risk Treatment)*

Proses ini adalah proses penyusunan rencana pengelolaan risiko baik dalam bentuk pencegahan, penanganan, dan pemulihan mencakup seluruh risiko yang telah dievaluasi, yakni risiko-risiko yang perlu ditangani sesuai prioritasnya masingmasing.

Proses ini melibatkan proses berulang dari:

1) Membuat dan memilih pilihan dari penanganan risiko.
2) Merencanakan dan mengimplementasi penanganan risiko.
3) Menilai efektifitas dari penanganan.
4) Memilih apakah risiko sudah dapat diterima.
5) Apabila belum maka diambil penanganan lebih lanjut.

Secara umum penanganan risiko bertujuan untuk:

1) Menghindari risiko.
2) Meningkatkan eksposure risiko untuk mengejar peluang.
3) Menghilangkan sumber risiko.
4) Merubah potensi peluang.
5) Merubah besaran dampak.
6) *Sharing* risiko (melalui kontrak atau asuransi).
7) Atau tetap menerima dampak risiko dengan informasi yang memadai.

Dalam proses perencanaan penanganan risiko perusahaan harus menyediakan informasi lengkap terkait:

1) Rasionalisasi pilihan perlakuan yang akan dilakukan.
2) Penunjukan secara jelas pelaksana dan penanggung jawab pelaksanaan rencana.
3) Urutan kegiatan yang jelas.
4) Besarnya sumberdaya yang dibutuhkan termasuk didalamnya rencana cadangan apabila tidak tersedianya sumber daya yang dimaksud.
5) Ukuran kinerja.
6) Potensi hambatannya.
7) Bentuk laporan dan pola monitoring yang dibutuhkan.
8) *Timeline* dan target waktu dari kegiatan yang sudah ditetapkan.

Rencana penanganan harus terintegrasi dengan rencana manajemen serta proses perusahaan dan dikonsultasikan dengan pemangku kepentingan yang sesuai.

4. Pemantauan dan Pengkajian *(Monitoring and Review)*

Proses monitoring dan *review* adalah proses untuk memastikan bahwa *risk assessment* dan *risk treatment* telah berjalan memadai dan efektif, memberikan umpan balik dan rekomendasi perbaikan yang diperlukan.

5. Penyimpanan dan Pelaporan *(Recording and Reporting)*

Setiap laporan harus disampaikan tepat waktu, akurat dan dalam bentuk yang mudah dimengerti. Dalam proses Manajemen Risiko dan hasilnya harus selalu didokumentasikan dan dilaporkan melalui mekanisme yang sesuai.

Tujuan dari pelaporan dan pencatatan ini adalah:

a. Mengkomunikasikan aktifitas dan hasil dari Manajemen Risiko keseluruh organisasi.
b. Menghasilkan informasi untuk pengambilan keputusan.
c. Memperbaiki aktifitas Manajemen Risiko.
d. Memandu interaksi diantara pemangku kepentingan sesuai dengan tanggung jawab dan wewenangnya masing-masing.

Faktor yang dipertimbangkan dalam membuat laporan terkait Manajemen Risiko ialah namun tidak terbatas:

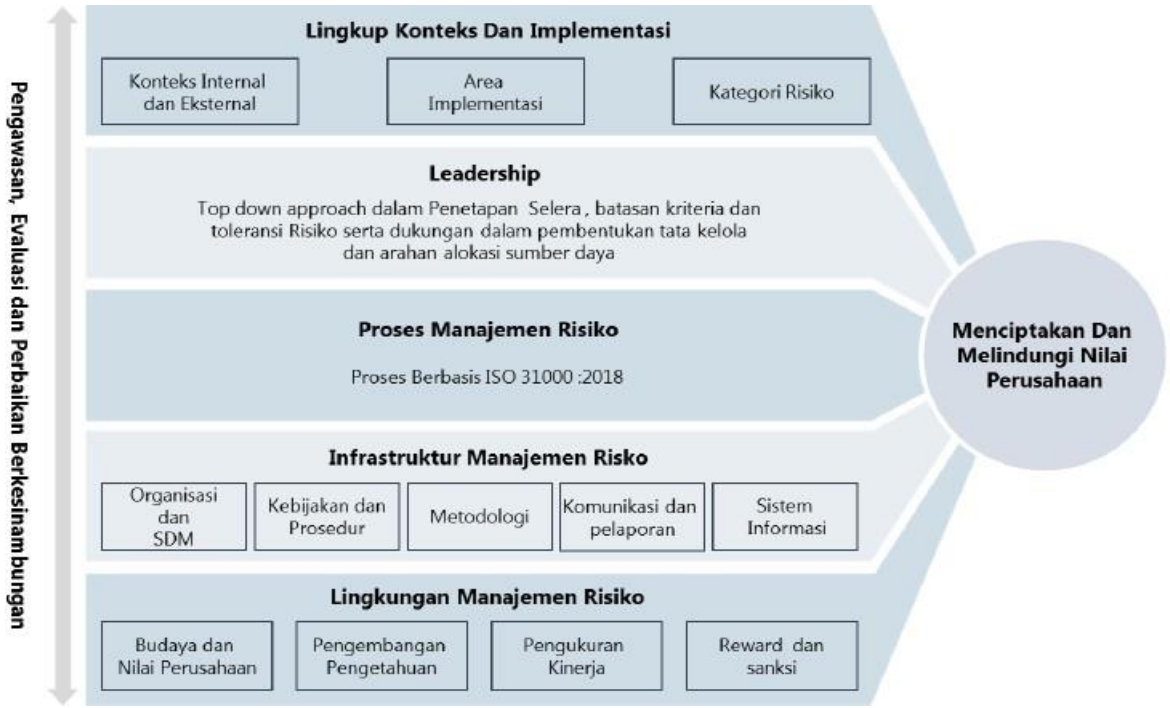
a. Kebutuhan informasi dan persyaratan yang berbeda untuk setiap pemangku kepentingan.
b. Biaya, frekuensi dan waktu penyampaian laporan.
c. Relevansi informasi untuk pengambilan keputusan di dalam organisasi.

BAB III
KERANGKA KERJA MANAJEMEN RISIKO PERUSAHAAN

Agar berjalan dengan efektif, maka dibutuhkan kerangka kerja yang akan mendukung kegiatan implementasi pedoman Manajemen Risiko dimana kerangka tersebut dibagi menjadi beberapa kegiatan besar yaitu:

1. Lingkup Konteks dan Implementasi
2. *Leadership* (kepemimpinan)
3. Proses Manajemen Risiko
4. Infrastruktur Manajemen Risiko
5. Lingkungan Manajemen Risiko
6. Pengawasan, Evaluasi dan Perbaikan Berkesinambungan

Gambar 5: Kerangka Kerja Manajemen Risiko di Perusahaan



A. Lingkup Konteks dan Implementasi

Konteks Manajemen Risiko akan berubah sesuai dengan kebutuhan perusahaan yang meliputi sasaran dan tujuan perusahaan, strategi, ruang lingkup, parameter kegiatan perusahaan, atau bagian lain di mana Manajemen Risiko diterapkan dengan mempertimbangkan biaya dan manfaat dalam pelaksanaannya. Lingkup konteks dan implementasi akan membantu pelaksana dan penanggung jawab pelaksanaan pengelolaan risiko memahami kapan dan bagaimana memastikan kecukupan sumber daya, tanggung jawab, akuntabilitas, kewenangan dan pencatatan / dokumentasi proses yang diperlukan.

Metode mengidentifikasi konteks tersendiri akan disajikan di dalam pedoman ini dan secara umum lingkup konteks terkait implementasi digambarkan sebagai berikut:

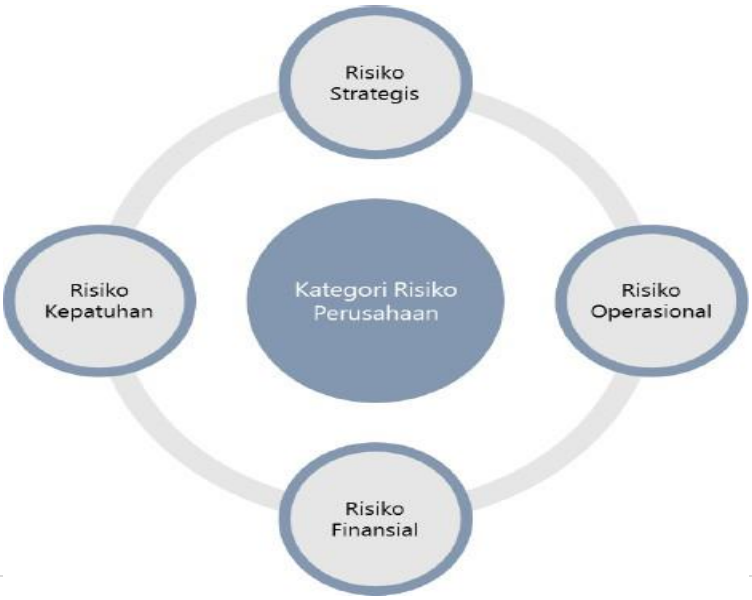
Gambar 6: Lingkup Konteks dan Implemetasi

Konteks		Area Implementasi	
Internal	Eksternal	Organisasi	Kegiatan
Visi Misi nilai perusahaan Tata kelola Struktur organisasi Tanggung jawab Wewenang Strategi Tujuan dan sasaran Budaya Kebijakan dan prosedur Standar Kemampuan sumber daya Kemampuan pengetahuan Data dan sistem informasi pemangku kepentingan internal kontrak dan komitmen Keterkaitan hubungan timbal balik	Faktor Sosial Faktor teknologi Faktor Politik dan hukum Faktor eknomi dan financial Faktor lingkungan alam Trend bisnis Pemangku kepentingan eksternal Kompleksitas jaringan bisnis Ketergantungan bisnis	Lingkup Perusahaan Lingkup Divisi Lingkup Unit Lingkup anak usaha Lingkup cabang Lingkup JV atau KSO	Lingkup Proyek Lingkup Kegiatan Investasi Lingkup Kegiatan perencanaan

Untuk kategori risiko perusahaan saat ini ada 4 (empat) jenis yaitu:

1. Risiko Strategis - risiko jangka panjang perusahaan yang mengarah kepada hal strategis perusahaan, pengambilan keputusan investasi, perikatan kerjasama, restrukturisasi yang terkait dengan Rencana Bisnis.
2. Risiko Operasional - risiko yang dijalankan oleh berbagai Departement terkait pelaksanaan Rencana Kerja dan Anggaran (RKA) dan pencapaian target-target KPI.
3. Risiko Finansial - seluruh risiko yang disebabkan oleh aktifitas keuangan perusahaan, mencakup risiko pasar, risiko investasi, risiko likuiditas, risiko kewajiban finansial perusahaan, dll.
4. Risiko Kepatuhan - risiko yang disebabkan karena tidak mematuhi atau melaksanakan peraturan perundang-undangan atau ketetapan lain yang berlaku.

Gambar 7: 4 Kategori Risiko Perusahaan



Penetapan konteks juga diatur didalam Instruksi kerja terpisah untuk pengisian kertas kerja *Risk Control and Self Assessment* (RCSA).Terkait dengan penerapan di lingkup area implementasi, proses penerapan Manajemen Risiko termasuk terintegrasi dengan proses *quality* yang berbasis ISO 9001:2015, proses OHSAS 18001:2007, proses pengelolaan lingkungan berbasis ISO 14001:2015, serta standar PFSO untuk *port security*.

B. Kepemimpinan *(Leadership)*

Kesadaran atas pentingnya mengelola risiko akan mempermudah pelaksanaan Manajemen Risiko. Agar seluruh karyawan sadar dan peduli dengan pengelolaan risiko maka manajemen puncak harus menunjukkan kesadaran dan kepedulian terhadap risiko dan menugaskan unit Manajemen Risiko melakukan sosialisasi kepada seluruh karyawan tentang pentingnya mengelola risiko. Inisiatif pengelolaan risiko harus dimulai dari manajemen puncak untuk kemudian diikuti oleh seluruh karyawan.

1. Peran Dan Tanggung Jawab Komisaris
   a. Menyetujui kebijakan manajemen risiko yang diusulkan oleh Direksi.
   b. Memastikan penerapan kebijakan manajemen risiko oleh Direksi.
   c. Meminta pertanggungjawaban dari Direksi atas pelaksanaan kebijakan manajemen risiko secara berkala.
   d. Melakukan evaluasi dan memberikan rekomendasi atas penerapan manajemen risiko yang dilaksanakan oleh Direksi serta menilai kriteria risiko yang dapat diambil oleh Perusahaan.
2. Peran Dan Tanggung Jawab Direksi
   a. Menetapkan dan membangun perangkat tata kelola penerapan Manajemen Risiko termasuk didalamnya namun tidak terbatas pada kebijakan, pedoman, struktur organisasi, wewenang dan tanggung jawab, serta strategi Manajemen Risiko.
   b. Menetapkan *risk target, risk criteria, risk capacity, risk tolerance dan risk appetite perusahaan.* Secara berkala sesuai dengan kebutuhan dan kesepakatan bersama dengan merujuk kepada *best practice* ialah setiap tahun 1 (satu) kali pada saat proses perencanaan RKA dan Rencana Bisnis.
   c. Mengalokasikan sumber daya untuk pelaksanaan penanganan risiko. Serta bertanggung jawab atas penerapan dan pengembangan Manajemen Risiko menjadi budaya di seluruh proses manajemen perusahaan.
   d. Memberi contoh dan secara konsisten menjalankan peraturan dan kebijakan yang telah ditetapkan terkait Manajemen Risiko dan budaya risiko.
   e. Memfasilitasi dan memastikan integrasi dengan proses pengambilan keputusan.
   f. Mengembangkan, melaksanakan dan mengevaluasi kerangka kerja Manajemen Risiko Perusahaan secara berkala dan konsisten.
3. *Risk Capacity*

   Risk capacity merupakan kapasitas maksimal perusahaan dalam menerima paparan risiko baik *single exposure* maupun agregat dalam jangka waktu tertentu yang umumnya terkait kondisi finansial perusahaan. Dalam menentukan r*isk capacity* acuan perusahaan merujuk kepada:
   a. Kemampuan modal kerja dalam periode tertentu yang dituangkan dalam RKA dan Rencana Bisnis.
   b. Kapasitas fasilitas pelayanan perusahaan.

   Risk capacity ini menjadi tolok ukur sejauh apa perusahaan dapat menyerap paparan risiko dalam satu periode. Umumnya penetapan *risk capacity* ini dilakukan 1 tahun sekali dan merujuk kepada hal diatas.

4. *Risk Tolerance*

   Secara umum *risk tolerance* perusahaan tergambarkan di dalam kriteria pengukuran risiko yang telah disetujui dan diterapkan. Aspek-aspek apapun pada kriteria tersebut yang memiliki eksposur tinggi tidak akan ditoleransi oleh perusahaan dan harus ditangani dengan tingkat urgensi yang tinggi.

   Batasan *risk tolerance* perusahaan yang langsung dapat diterima oleh perusahaan adalah risiko pada tingkat rendah. Fungsi *risk tolerance* bagi perusahaan:

   a. Sebagai bentuk pengendalian dan pengelolaan risiko agar tetap berada dalam tingkatan toleransi risiko yangdapat diterima.
   b. Sebagai referensi dalam penentuan langkah pengelolaan risiko.
   c. Jika suatu risiko dinilai masih dalam *risk tolerance* risiko perusahaan maka risiko tersebut dapat diterima (termasuk dalam *residual risk*, yaitu posisi suatu risiko secara keseluruhan setelah memperhitungkan pengendalian yang dijalankan untuk menangani atau mengurangi risiko tersebut).
   d. Jika suatu risiko berada diatas *risk tolerance* risiko perusahaan, maka risiko tersebut harus dikelola supaya masuk dalam *risk tolerance* risiko perusahaan.

   Mekanisme penentuan *risk tolerance* risiko perusahaan:

   a. Penentuan *risk tolerance* perusahaan berdasarkan filosofi dan *risk appetite* yang ada.
   b. Penentuan *risk tolerance* risiko perusahaan mendapat masukan dari pimpinan unit lainnya dan difasilitasi oleh Unit yang bertanggung jawab untuk mengelola risiko perusahaan dengan persetujuan Direksi.

   Mekanisme perubahan *risk tolerance* risiko perusahaan:

   a. Perubahan *risk tolerance* risiko perusahaan dapat dilakukan berdasarkan proses penentuan *risk tolerance* risiko perusahaan.
   b. Masukan dari hasil evaluasi dan *monitoring* dapat digunakan dalam perubahan *risk tolerance* risiko perusahaan.
   c. Perubahan *risk tolerance* risiko perusahaan dapat dilakukan dalam kondisi tertentu yang mengharuskan perubahan pada *risk tolerance* (*ad hoc).*
   d. Perubahan *risk tolerance* risiko perusahaan dilakukan oleh Direksi.
   e. Waktu pelaksanaan penentuan *risk tolerance* dapat dilakukan minimal 1 tahun sekali pada saat perencanaan RKA atau Rencana Bisnis, namun untuk risiko-risiko khusus yang muncul pada tahun berjalan dapat ditentukan sesuai dengan kebutuhannya.

   Risk tolerance yang telah disetujui oleh Direksi harus dimonitor secara ketat untuk memastikan bahwa kegiatan operasional perusahaan tetap dikelola dalam batasanbatasan yang telah ditetapkan oleh manajemen.

5. *Risk Appetite*

   Penentuan *risk appetite* di perusahaan dilakukan dengan mempertimbangkan tujuan dan kemampuan manajemen serta aspirasi *stakeholder. Risk Appetite* dapat ditetapkan untuk keseluruhan organisasi, sekelompok organisasi maupun masing-masing organisasi yang ada di perusahaan. *Risk appetite* disusun berdasarkan hasil kaji ulang terhadap profil risiko perusahaan. *Risk appetite* diusulkan oleh unit yang bertanggung jawab untuk mengelola risiko perusahaan kepada Direksi minimal 1 (satu) tahun sekali.

   Elemen pembentukan *risk appetite,* dapat dilihat pada Gambar 8 di bawah ini.

Gambar 8: Pembentukan *Risk Appetide*

6. Strategi Implementasi

   Dalam rangka penerapan Manajemen Risiko Perusahaan serta komitmen dari perusahaan, maka manajemen dan perangkat terkait lainnya membuat beberapa langkah strategi implementasi sebagai berikut:

   a. Membangun kebijakan dan komitmen bersama dalam penerapan Manajemen Risiko secara penuh.
   b. Menerapkan kebijakan Manajemen Risiko secara konsisten dan berkelanjutan.
   c. Melakukan pengembangan kompetensi dan proses pembelajaran Manajemen Risiko secara berkesinambungan.
   d. Membangun budaya peduli risiko di seluruh proses manajemen perusahaan melalui komunikasi kebijakan dan implementasi Manajemen Risiko Perusahaan secara berkesinambungan.
   e. Penetapan tujuan, identifikasi dan melakukan pengendalian risiko, penilaian risiko, penyusunan rencana penanganan risiko dan pelaksanaannya, pelaksanaan control terhadap penanganan risiko, penyebarluasan informasi dan komunikasi kepada seluruh *stakeholder* terkait pelaksanaan Manajemen Risiko Perusahaan, serta monitoring terhadap pelaksanaan Manajemen Risiko Perusahaan yang secara keseluruhan dapat mempengaruhi pencapaian tujuan perusahaan.
   f. Seluruh proses pengambilan keputusan yang bersifat strategis harus memperhatikan semua aspek risiko.
   g. Menerapkan prinsip efektivitas dan efisiensi dalam penanganan risiko.
   h. Manajemen Risiko Perusahaan merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari keseluruhan proses perusahaan.
   i. Pengalokasian sumber daya perusahaan akan mempertimbangkan hasil penilaian risiko.
   j.

C. Proses Manajemen Risiko

Proses Manajemen Risiko secara umum ialah menerapkan dan mengkomunikasikan seluruh proses Manajemen Risiko yang didasarkan ISO 31000:2018 dan kebijakan Manajemen Risiko secara konsisten dan berkesinambungan di seluruh perusahaan serta meningkatkan kualitas proses pengelolaan risiko di semua lini organisasi. Semua alur transaksi dievaluasi dan bila diperlukan dilakukan proses kaji ulang dengan tujuan agar

risiko dapat diminimalkan. Dalam pelaksanaannya proses Manajemen Risiko dibagi menjadi 2 (dua) proses yaitu Proses Strategis dan Taktikal, secara strategis pendekatannya yaitu dengan *top-down* dan *bottom-up* serta menyeluruh (*enterprise wide*) mencakup kriteria risiko yang sudah ditetapkan.

1. *Top-Down Process*
   Pada setiap periode pembuatan rencana strategis perusahaan dalam bentuk RKA dan Rencana Bisnis Direksi akan memberikan arahan kepada seluruh unit untuk target dan capaian sasaran yang diharapkan yang disertai dengan gambaran paparan potensi risiko beserta rencana strategis penanganannya yang mungkin terjadi. Setelah RKA dan Rencana Bisnis berikutnya disetujui, Direksi meminta dan menyetujui laporan profil risiko untuk dilaporkan kepada pemegang saham dan pemangku kepentingan lainnya yang di dalamnya terdapat analisis dan mitigasi risiko-risiko korporat (strategik, operasional, finansial, dan kepatuhan). Profil risiko tahunan disusun oleh unit yang bertanggung jawab untuk mengelola risiko perusahaan berdasarkan hasil analisis, kajian, dan *risk assessment* di tingkat korporat dan Departement.
2. *Bottom-Up Process*
   Setiap tiga bulan sekali seluruh Departement dengan difasilitasi oleh unit yang bertanggung jawab untuk mengelola risiko perusahaan melaporkan eksposur dan rencana mitigasi risiko operasional dengan merujuk kepada laporan profil risiko dan pengelolaan risk register.
3. *Tactical Process*
   Proses Manajemen Risiko didasarkan pada proses Manajemen Risiko ISO 31000:2018 *Risk Management Guidelines*, mencakup dua kegiatan:
   a. Proses Rutin
      Proses Manajemen Risiko rutin dimaksudkan untuk menghasilkan profil risiko perusahaan untuk periode tertentu dan rencana mitigasinya.
   b. Proses Pengambilan Keputusan
      Proses Manajemen Risiko khusus dimaksudkan untuk menghasilkan kajian risiko atas pengambilan keputusan yang hendak dilakukan oleh manajemen terkait dengan rencana jangka panjang perusahaan, rencana CAPEX, rencana M&A (*Merger and Acquisition*, dan rencana perikatan kerjasama yang berdampak signifikan bagi perusahaan).

Secara umum untuk detail pelaksanaan dimana proses ini akan menghasilkan laporan profil dan *risk register* pada prosedur dan instruksi kerja terpisah.

1. Proses Komunikasi dan Konsultasi *(Communication and Consultation)*
   Perencanaan komunikasi dan konsultasi diperlukan untuk menentukan informasi apa saja yang akan dikomunikasikan dan data apa yang akan diperoleh. Divisi Kepatuhan dan Pengendalian Kinerja berperan sebagai fasilitator dan mengarahkan proses komunikasi dan konsultasi agar bisa berjalan secara efektif. Hal yang dikomunikasi dan dikonsultasikan dengan pemangku kepentingan terkait ialah namun tidak terbatas:
   a. Laporan berkala.
   b. Keseluruhan proses kegiatan risk assesment.
   c. Rencanan penanganan risiko.
   d. Kategori, Kriteria, Jangkauan dan Konteks dalam penerapan Manajemen Risiko.
   e. Program kerja pengembangan Manajemen Risiko Perusahaan.
2. Menentukan Cakupan, Konteks, dan Kriteria Risiko
   Tujuan dari menentukan cakupan, konteks, dan kriteria ialah untuk melakukan penyesuaian pada proses Manajemen Risiko agar memungkinkan pelaksanaan risk

assesment yang efektif, dan melakukan perlakukan risiko yang sesuai. Ruang lingkup, konteks dan kriteria melibatkan proses definisi ruang lingkup dari proses dan pemahaman konteks internal dan eksternal.

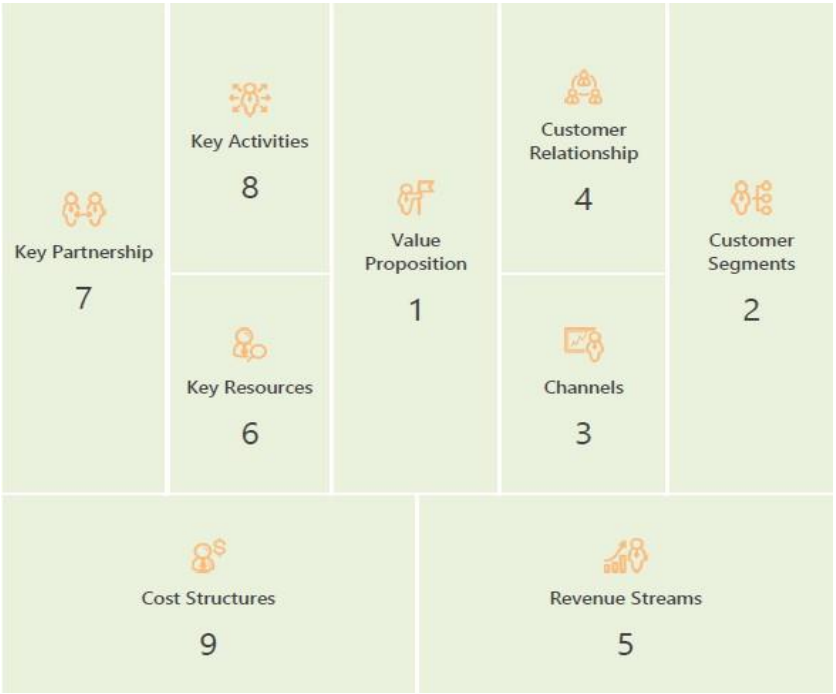
a. Cakupan Risiko

   Dalam mengidentifikasi dan menentukan cakupan risiko, unit yang bertanggung jawab untuk mengelola risiko perusahaan dapat berkolaborasi dengan divisi terkait lainnya melalui mekanisme FGD atau apabila terkait perencanaan jangka pendek (RKA) dan jangka panjang (Rencana Bisnis) dapat melalui kaji dokumen yang hasilnnya akan disampaikan ke Direksi untuk dijadikan acuan pengembangan proses selanjutnya.

b. Konteks

   Dalam menentukan konteks Manajemen Risiko dapat menggunakan beberapa metode seperti:

   1) Kegiatan kaji dokumen dan *Focused Group Discussion* (FGD) melibatkan narasumber yang tersebar dalam divisi terkait.
   2) Pengembangan model bisnis perusahaan dengan menggunakan *Business Model Canvas* (BMC) dengan *template* seperti terlihat pada gambar berikut:
      Gambar 9: *Business Model Canvas* (BMC)



- Atau menggunakan metode analisa SWOT (*Strength Weakness Opportunity Threat*) dan PEST (*Political, Economic, Social and Technology*) yang sudah umum digunakan pada pembuatan RKA dan Rencana Bisnis.
- Business process analysis (*Fish Bone Chart* atau WBS) untuk proses bisnis

Akan berubah sesuai dengan kebutuhan perusahaan yang meliputi sasaran dan tujuan perusahaan, strategi, ruang lingkup, parameter kegiatan perusahaan, atau bagian lain dimana Manajemen Risiko diterapkan dengan mempertimbangkan biaya dan manfaat dalam pelaksanaannya. Kecukupan sumber daya, tanggung jawab, akuntabilitas, kewenangan dan pencatatan / dokumentasi proses yang

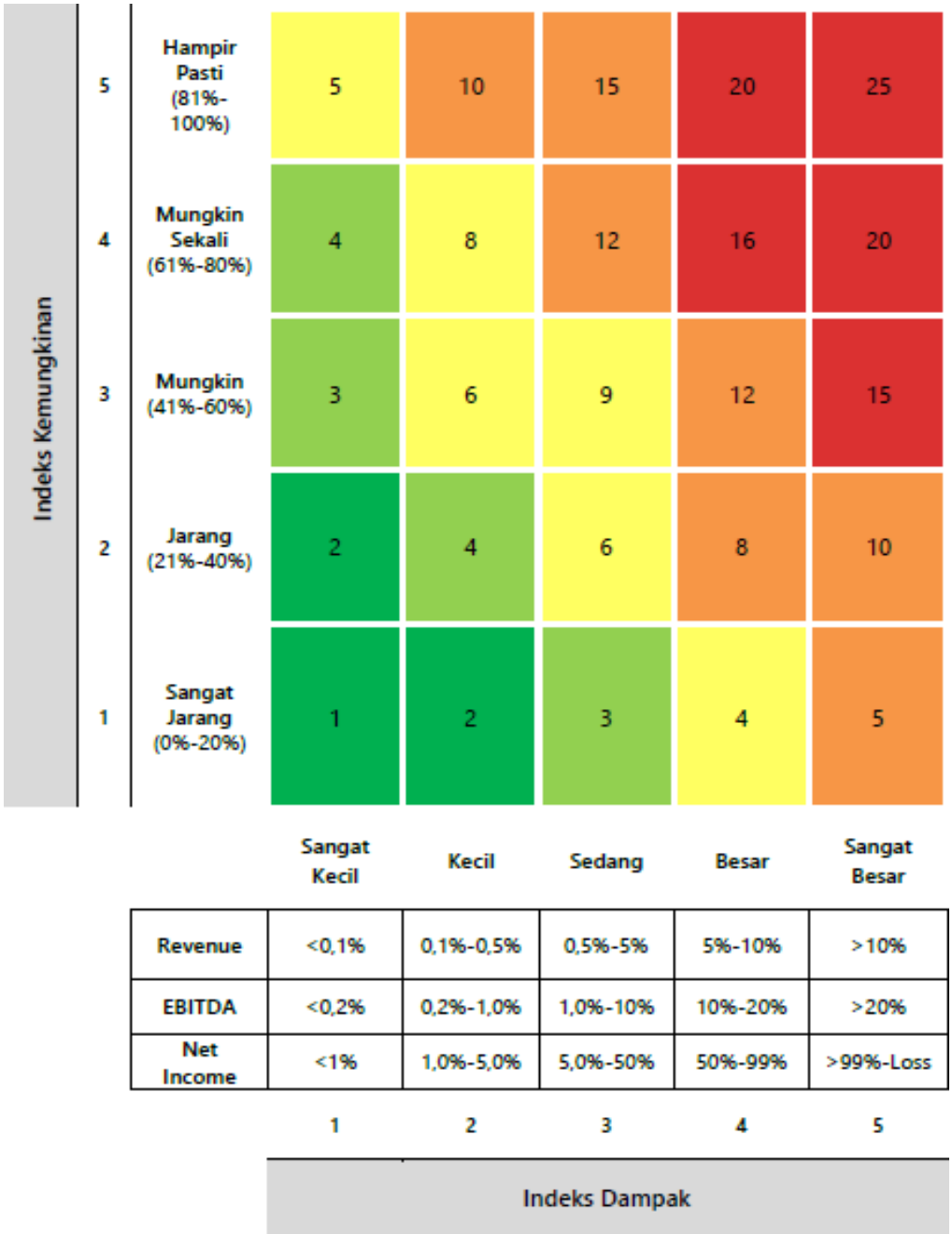
diperlukan, harus diperhatikan dengan baik.

c. Menetapkan Kriteria

Sifat kriteria secara umum ialah dinamis dan secara berkesinambungan dapat berubah, periode penetapan kriteria umumnya 1 (satu) tahun sekali apabila terkait dengan perencanaan (RKA dan Rencana Bisnis) atau sesuai dengan kebutuhanproses Manajemen Risiko, dimana *range* kriteria ini juga ada dalam instruksi kerja RCSA.

Dalam penerapannya secara umum selalu dikaitkan dengan pencapaian financial perusahaan yang di wakili oleh Revenue, EBITDA dan Net Income pada RKA dan Rencana Bisnis dengan ukuran sebagai berikut:

Gambar 10 - Penetapan *Risk Criteria*



Sedangkan untuk kriteria non finansial, umumnya berdasarkan deskripsi, dalam pedoman ini ada beberapa kriteria risiko non finansial yang merujuk kepada Instruksi Kerja RCSA yang bisa dijadikan acuan untuk implementasi dan pengembangan lebih lanjut proses Manajemen Risiko namun tidak terbatas pada:

Gambar 11

Dampak	1	2	3	4	5
Reputasi / Public Relations	Tidak ada berita negatif	Berita negative verbal	Berita negatif tertulis tidak resmi (tidak dari media resmi) berskala lokal dan/atau nasional	Berita negative tertulis formal berskala lokal	Berita negatif tertulis formal berskala nasional
Gangguan Operasional Inti	Tidak ada gangguan	0 menit < gangguan proses	5 menit < gangguan proses	15 menit < gangguan proses	1 jam ≤ gangguan proses
Gangguan Operasional Pendukung	0 jam < gangguan proses	3 jam < gangguan proses	12 jam < gangguan proses	18 jam < gangguan proses	24 jam < gangguan proses operasional pendukung
Realisasi Pencapaian Target (Deviasi realisasi terhadap target	Tidak ada deviasi / lebih baik dari target	0% < Deviasi ≤ 7.5% dari target	7.5% < Deviasi ≤ 15% dari target	15% < Deviasi ≤ 22.5% dari target	22.5% < Deviasi dari target
Sosial	Komplain verbal dari internal PT. Balairung Citrajaya Sumbar	Komplain verbal dan tertulis dari internal PT. Balairung Citrajaya Sumbar	Komplain verbal dari stakeholders PT. Balairung Citrajaya Sumbar	Komplain tertulis informal dari stakeholders PT. Balairung Citrajaya Sumbar	Komplain tertulis formal dari stakeholders PT. Balairung Citrajaya Sumbar
Kerahasiaan (Data)	Tidak ada Kebocoran	Kebocoran level I (Informasi yang keluar tidak memberi pengaruh apa pun terhadap seluruh pihak terkait)	Kebocoran level II (Informasi yang keluar hanya memberikan keuntungan kepada penerima/pemberi informasi)	Kebocoran level III (Informasi yang keluar berpotensi hanya merugikan pihak yang terkait dengan informasi tersebut)	Kebocoran level IV (Informasi yang keluar berpotensi merugikan pihak terkait dengan informasi dan stakeholders atau shareholders

Hukum (Perselisihan)	Tidak ada perselisihan	Surat peringatan non formal Diberikan kepada PT. Balairung Citrajaya Sumbar	Surat peringatan formal diberikan kepada manajemen PT. Balairung Citrajaya Sumbar (Komisaris, Direksi, Kepala Divisi/Bidang) (Somasi)	Tuntutan hukum terhadap manajemen PT. Balairung Citrajaya Sumbar dilaporkan kepada pengadilan (perdata dan Pidana)	Tuntutan hokum terhadap PT. Balairung Citrajaya Sumbar dilaporkan kepada pengadilan
Kepatuhan (Eksternal)	Tidak ada teguran	Saran/ anjuran informal/ verbal	Peringatan informal	Peringatan tertulis tanpa sanksi	Peringatan tertulis, dikenakan sanksi
Keselamatan Jiwa	Cidera sangat ringan	Cidera ringan	Beberapa cidera minor atau satu cidera serius	Beberapa cidera serius atau satu kematian	Beberapa kematian
Lingkungan	Tidak ada dampak lingkungan	Pencemaran lingkungan di sebagian lingkungan Pelabuhan	Pencemaran lingkungan di dalam lingkungan Pelabuhan	Kerusakan lingkungan di sekitar lingkungan Pelabuhan	Kerusakan lingkungan di area yang luas

3. *Risk Assessment*
   a. Identifikasi Risiko (*Risk Identification*)
      Metode yang dapat digunakan dalam melakukan identifikasi risiko baik dengan pendekatan *Top Down* maupun *Bottom Up* antara lain:
      1) Pemetaan Risiko Secara Terstruktur (*Risk Breakdown Structure*).
      2) Penilaian sendiri risiko dan pengendaliannya (*Risk and Control Self-Assessment*).
      3) Analisis penyebab kesalahan (*Fault Tree Analysis*).
      4) Diagram sebab-akibat.
      5) In depth interview.
      6) FGD.
      7) Kaji Dokumen.

      Dimana dalam pelaksanaannya penanggung jawab pelaksana harus:
      1) Bersifat proaktif dan bukan reaktif.
      2) Mencakup seluruh aktivitas fungsional dan kegiatan operasional.
      3) Menggabungkan dan menganalisis informasi risiko dari berbagai sumber.
      4) Nilai dan kecukupan informasi yang tersedia.
      5) Adanya kemungkinan timbulnya risiko serta dampak lain.

      Unit yang bertanggung jawab untuk mengelola risiko perusahaan menggunakan komponen risiko dan metode identifikasi risiko untuk menghasilkan daftar risiko yang terdiri dari tiga bagian yaitu pengendalian dokumen, identitas risiko dan riwayat risiko. Daftar risiko harus selalu dimutakhirkan sesuai dengan perkembangan dan dinamika proses serta konteks organisasi.
   b. Analisis Risiko (*Risk Analysis*)
      Proses analisis tingkat eksposur risiko yang telah diidentifikasi pada proses identifikasi risiko dengan melihat potensi terjadinya (*likelihood / probability*) dan tingkat dampak (*impacts / consequences / severities*); metoda analisis dapat berupa *failure mode effect analysis* (FMEA), atau *cause and effect analysis*, atau metoda lainnnya yang relevan. Daftar risiko harus dianalisis untuk memahami risiko lebih dalam. Analisis risiko yang dapat dilakukan tidak terbatas pada:
      1) Analisis terhadap ancaman dan peluang dengan menggunakan matriks ancaman dan peluang.
      2) Analisis terhadap sumber risiko dan pemicu terjadinya kejadian risiko.
      3) Analisis terhadap dampak yang ditimbulkan.
      4) Analisis terhadap kemungkinan yang terjadi.

      Untuk pengukuran risiko diperlukan alat (metodologi, model, formula, dan sebagainya) yang disesuaikan dengan jenis risikonya baik dengan pendekatan kualitatif maupun kuantitatif, serta berdasarkan referensi dan pendekatan praktik terbaik di industri kepelabuhanan. Pendekatan tersebut sekurang kurangnya harus dapat mengukur:
      1) Sensitivitas kegiatan operasional perusahaan terhadap perubahan atas faktor-faktor yang mempengaruhinya, baik dalam kondisi normal maupun tidak normal.
      2) Kecenderungan perubahan atas faktor-faktor dimaksud berdasarkan fluktuasi perubahan yang terjadi di masa lalu dan korelasinya.
      3) Faktor risiko secara individual.
      4) Eksposur risiko secara keseluruhan (*aggregate*), dengan mempertimbangkan korelasi risiko.

      Hasil pengukuran risiko dalam setiap unit perlu dilaporkan oleh *ex-officio (risk officer)* yang sudah ditunjuk kepada pimpinan Departement terkait untuk direviu. Daftar risiko yang telah ditinjau (bersamaan dengan pengukuran pada proses

identifikasi) kemudian diajukan kepada Unit yang bertanggung jawab untuk mengelola risiko perusahaan untuk dikonsolidasikan dan dianalisis lebih lanjut.

c. Evaluasi Risiko (*Risk Evaluation*)

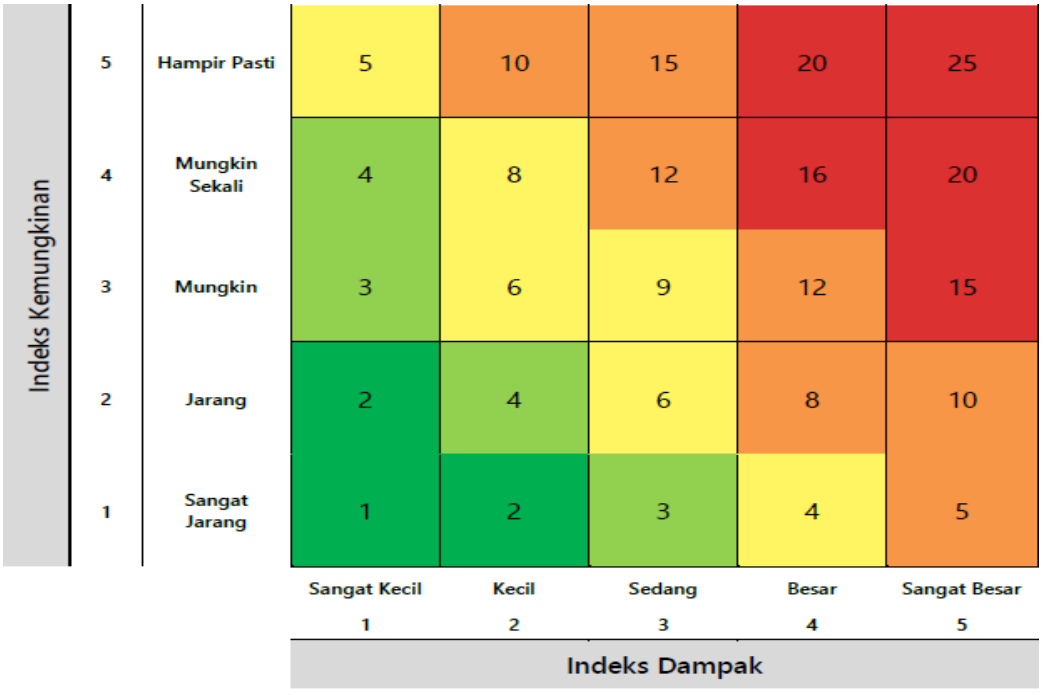
Dalam Pelaksanaannya proses evaluasi risiko di perusahaan harus mampu untuk:

1) Membantu proses pengambilan keputusan terhadap risiko-risiko mana yang memerlukan perlakuan dan bagaimana prioritas implementasi perlakuan risiko tersebut.
2) Mengevaluasi eksposur risiko secara berkesinambungan dan melakukan penyempurnaan proses pelaporan apabila terdapat perubahan kegiatan usaha, jenis produk, skema transaksi, faktor risiko, teknologi informasi dan Sistem Informasi Manajemen Risiko yang bersifat material.
3) Digunakan sebagai panduan tindakan pemulihan yang diperlukan jika suatu masalah terjadi.
4) Mengetahui perubahan-perubahan yang bersifat material pada variabel dan atau asumsi yang terkait dengan produk dan aktivitas tertentu

Proses evaluasi dapat menggunakan metode yang sesuai dengan kebutuhan dari proses Manajemen Risiko, dimana perusahaan dapat memilih metode:

1) Metode Evaluasi Kualitatif
2) Metode Evaluasi Kuantitatif
3) Metode Evaluasi Gabungan

Bentuk dari evaluasi risiko ini dituangkan didalam matrix seperti dibawah ini:



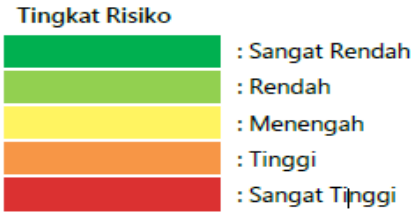
Gambar 11 - Risk Mapping

Gambar 12: *Risk Mapping*

Dengan metode perhitungan PxS=R, dengan keterangan sebagai berikut: Gambar

13:

Risk Level	Risk Exposure Score
Sangat Rendah	1-4
Rendah	3-6
Menengah	4 -9
Tinggi	5 - 12
Sangat tinggi	15 - 25



d. Penanganan Risiko *(Risk Treatment)*

Untuk mengantisipasi terjadinya risiko dan melindungi kepentingan perusahaan maka harus dibuat perangkat pencegahannya seperti kebijakan dan prosedur serta sistem yang mendukung strategi penerapan penanganan risiko terdiri dari:

1) Memahami sumber risiko dan langkah pengendalian yang harus diambil.
2) Menetapkan target yang ingin dicapai dengan adanya perlakuan risiko yang ditetapkan.
3) Merencanakan secara rinci perlakuan risiko yang akan dilakukan termasuk langkah-langkah pengendaliannya.
4) Mendesain sistem penilaian untuk memastikan efektifitas pelaksanaan proses perlakuan risiko yang telah ditetapkan.
5) Melakukan komunikasi dan konsultasi dengan para pemangku kepentingan dalam melaksanakan perlakuan risiko.

Pemilihan rencana mitigasi risiko dilakukan berdasarkan prinsip biaya-manfaat (*Cost and Benefit*) dan pertimbangan bahwa rencana mitigasi risiko dapat terlaksana secara efektif. Dalam situasi di mana pelaksanaan mitigasi risiko menimbulkan risiko baru, maka risiko tersebut kemudian harus juga dikaji serta ditangani.

Dengan perangkat pengendalian yang ada, manajemen perusahaan dapat mengarahkan jalannya aktifitas perusahaan pada koridor yang aman dan terkendali.

Perangkat pengendalian yang melekat pada suatu aktivitas juga diperlukan untuk melakukan pengendalian risiko sedini mungkin. Pengendalian risiko yang melekat dibantu oleh SPI yang memastikan kepatuhan unit organisasi dengan kebijakan dan prosedur yang berlaku. Strategi pengendalian risiko termasuk antara lain:

1) Melalui kebijakan dan prosedur.
2) Penetapan limit.
3) Melakukan stress test.
4) Lindung nilai.
5) Asuransi, dan lain-lain.

Di samping upaya antisipasi, perusahaan juga wajib memiliki rencana darurat (*contingency plan*) untuk memastikan kegiatan operasional tetap dapat berjalan dalam kondisi terburuk (*worst case scenario*). Hal ini diatur dalam Kebijakan terkait *Business Continuity Management* (BCM) yang terpisah dari kebijakan ini.

4. Pemantauan dan Pengkajian *(Monitoring and Review)*

Proses monitor dan review adalah proses untuk memastikan bahwa *risk assessment* dan *risk treatment* telah berjalan memadai dan efektif, memberikan umpan balik dan rekomendasi perbaikan yang diperlukan.

Kegiatan pengkajian di perusahaan dapat mencakup dan tidak terbatas pada:

a) Efektifitas Proses Manajemen Risiko
b) Efektifitas Kinerja Manajemen Risiko
c) Efektifitas Kontrol Internal

Ada beberapa jenis Kegiatan pengkajian yang dapat dilakukan perusahaan yaitu:

a. Pemantauan berkelanjutan
   Pemantauan ini biasanya dilakukan oleh unit manajemen risiko atau pelaksana proses.
b. Pemantauan oleh atasan
   Pemantauan ini dilakukan oleh para atasan secara berkala untuk memastikan tidak adanya kejutan berupa risiko baru yang tidak teridentifikasi dan semua pengendalian serta perlakuan risiko tetap efektif.
c. Pemantauan pihak ketiga
   Pemantauan ini dilakukan oleh pihak ketiga yang independen (SPI).

Unit yang bertanggung jawab untuk mengelola risiko perusahaan bertanggung jawab untuk melaporkan hasil *monitoring* dan kaji ulang ini kepada Direksi secara berkala.

5. Penyimpanan dan Pelaporan (*Recording and Reporting*)
   Unit yang bertanggung jawab untuk mengelola risiko perusahaan harus melakukan analisa terhadap laporan yang dihasilkan dan selanjutnya menyampaikan hasil analisa tersebut secara berkala sesuai kebutuhan kepada Direksi dan satuan pengawasan internal. Frekuensi penyampaian laporan dapat ditingkatkan apabila hasil analisis dimaksud menunjukkan bahwa perusahaan menghadapi potensi risiko yang signifikan.
   a. *Top Siginificant Risk*
      Secara umum, *Top Significant Risk* adalah risiko-risiko prioritas yang dianggap paling signifikan bagi perusahaan secara keseluruhan. Unit manajemen risiko perusahaan bertanggungjawab untuk menganalisis risiko-risiko utama yang telah dikonsolidasi dari suatu proses RCSA sebagai dasar penetapan *Top Significant Risk*. Saat menetapkan *Top Significant Risk*, Direksi, unit yang bertanggungjawab untuk mengelola risiko perusahaan dan unit terkait dapat mempertimbangkan beberapa faktor berikut ini sebagai referensi:
      1) *Top Significant Risk* dipilih dari risiko-risiko utama (berdasarkan hasil peta risiko dari masing-masing Departement) yang dikonsolidasikan sebagai rintangan terbesar dan paling relevan terhadap pencapaian tujuan bisnis perusahaan dan/atau penyelesaian program kerja strategis serta perlu mendapat prioritas lebih sehingga menjadi perhatian khusus dan memerlukan rencana mitigasi segera.
      2) *Top Significant Risk* dapat dipilih berdasarkan *dampak* kerugian terbesar diantara risiko-risiko ekstrem dengan menghiraukan *kemungkinan*.
      3) Tidak ada jumlah spesifik untuk (maksimum/minimum) *Top Significant Risk* yang dapat dipilih. Praktik umumnya adalah untuk memilih 10 (sepuluh) hingga 20 (dua puluh) *Top Significant Risk* untuk setiap periode pengukuran, namun dapat dipilih *Top Significant Risk* lebih atau kurang dari jumlah tersebut.
      4) Faktor-faktor di atas hanya digunakan sebagai pertimbangan atau pedoman umum (bukan kriteria statis yang harus dipatuhi) dalam penetapan *Top Significant Risk*. Direksi tetap dapat melakukan justifikasi atas kriteria pemilihan *Top Significant Risk* berdasarkan pengalaman dan lain-lain.
         a) *Top Significant Risk* yang telah ditetapkan oleh unit yang bertanggung jawab untuk mengelola risiko perusahaan diajukan kepada direktur terkait untuk *review* lebih lanjut dan untuk mendapatkan persetujuan.
         b) *Top Significant Risk* dilaporkan kempali kepada Direksi untuk *review* lebih lanjut dan untuk mendapatkan persetujuan.
         c) Direksi dapat memberikan arahan dan rekomendasi tambahan terhadap

Top Significant Risk yang diajukan.

d) Direktur Utama bertanggung jawab atas persetujuan akhir terhadap daftar *Top Significant Risk*.
e) Daftar *Top Significant Risk* yang telah disetujui direktur utama dapat digunakan sebagai input dalam penetapan bentuk kegiatan mitigasi dan sistem *monitoring* yang dibutuhkan

5) *Risk Champion* adalah Direksi yang berada di struktur perusahaan.
6) *Risk Officer* adalah pejabat satu level di bawah Direksi yang berada di struktur perusahaan.

b. Laporan Profil Risiko

Unit manajemen risiko bertanggung jawab atas tersedianya Profil Risiko dari Departementnya masing-masing dan melaporkan secara berkala atau sesuai kebutuhan dengan menampilkan eksposur risiko secara keseluruhan, per produk atau kegiatan perusahaan maupun per organisasi kepada Unit yang bertanggung jawab untuk mengelola risiko perusahaan. Pendekatan yang dilakukan dapat berupa secara kuantitatif dan atau kualitatif. Meskipun secara umum profil risiko menggambarkan status risiko pada saat atau tanggal tertentu, namun profil tersebut juga mempertimbangkan kecenderungan profil risiko ke depan berdasarkan perkembangan kondisi terkini. Unit yang bertanggung jawab untuk mengelola risiko perusahaan akan melaporkan profil risiko kepada komite pemantau Manajemen Risiko dan Direksi. Bentuk susunan laporan profil risiko akan disajikan terpisah dalam lampiran pedoman ini.

c. Laporan Risk Register

Unit manajemen risiko juga memiliki tanggung jawab untuk melakukan uate terkait *risk register* yang bentuk laporannya tertuang dalam instruksi kerja terkait pembuatan *risk register*. *Risk register* disini merujuk kepada arahan pemegang saham terkait dengan bentuk *risk register*.

D. Infrastruktur Manajemen Risiko

1. Organisasi dan Sumber Daya Manusia

Dalam rangka penerapan Manajemen Risiko yang efektif, manajemen puncak harus menyusun struktur organisasi yang sesuai dengan tujuan dan kebijakan usaha, ukuran dan kompleksitas serta risiko yang melekat pada perusahaan.

a. Dukungan Struktur Organisasi

1) Struktur organisasi Manajemen Risiko didasarkan pada filosofi bahwa proses Manajemen Risiko yang efektif tercapai apabila perusahaan berhasil membangun komitmen yang kuat Direksi dan Komisaris dan berhasil mengintegrasikan proses Manajemen Risiko ke dalam seluruh proses bisnis perusahaan.
2) Untuk tujuan tersebut di atas, perusahaan dapat membentuk sebuah komite dengan mayoritas anggota Direksi sebagai anggota tetap, dan pimpinan Unit yang bertanggung jawab untuk mengelola risiko perusahaan sebagai fasilitator pelaksanaan rapat komite tersebut.
3) Perusahaan dapat menetapkan struktur organisasi yang dipimpin oleh seorang pimpinan paling jauh 1 (satu) level di bawah Direksi dan bertanggung jawab kepada salah satu anggota Direksi yang ditunjuk sebagai penanggung jawab pelaksanaan pengelolaan risiko perusahaan dan memfasilitasi pelaksanaan rapat komite yang diperlukan.
4) Perusahaan juga membentuk struktur kuasi yakni setiap unit memiliki

struktur Manajemen Risikonya masing-masing dan disertai SOP terkait. Struktur ini bersifat *kuasi ex-officio*, artinya setiap pimpinan divisi adalah *ex-officio risk owner* unitnya. Jabatan di bawahnya adalah para *risk champion*, dan salah satu dari para jabtan tersebut akan ditunjuk sebagai *risk officer* yang bertugas untuk berkoordinasi dengan unit Manajemen Risiko yang mengelola risiko agregat korporat.

5) Untuk memastikan implementasi dan menjaga proses Manajemen Risiko dapat berjalan secara baik dan dengan pengendalian yang efektif dan efisien, maka Direksi menetapkan kepala unit yang bertanggung jawab untuk mengelola risiko perusahaan untuk menjabarkan kebijakan Manajemen Risiko Perusahaan (*Enterprise Risk Management/ERM*) menjadi pedoman, prosedur dan instruksi kerja serta melaksanakan pembinaan dan melakukan koordinasi dalam penerapannya.
6) Menetapkan pimpinan unit yaitu setiap pejabat struktural di kantor pusat, wilayah, unit bisnis, proyek dan anak usaha bertanggung jawab dalam menerapkan Manajemen Risiko di unit yang menjadi tanggung jawabnya.
7) Struktur organisasi perusahaan yang terkait dengan pelaksanaan fungsi Manajemen Risiko harus dirancang sedemikian rupa sehingga unit manajemen risiko, unit yang bertanggung jawab untuk mengelola risiko perusahaan dan SPI masing-masing harus independen antara satu terhadap lainnya.

b. Pengembangan Sumber Daya Manusia

Manajemen Puncak dalam peran serta mempersiapkan sumber daya manusia yang memadai untuk pelaksanaan pengelolaan risiko yang baik bertanggung jawab unutk memastikan bahwa perusahaan telah:

1) Mengembangkan sistem penerimaan, pengembangan dan pelatihan karyawan, serta remunerasi yang mendorong karyawan untuk mengelola risiko dengan baik.
2) Mempunyai sistem yang menjamin peningkatan kompetensi dan integritas pejabat terutama pimpinan satuan kerja operasional dan Unit yang bertanggung jawab untuk mengelola risiko perusahaan, dengan memperhatikan faktor-faktor seperti pengetahuan, pengalaman (*track record*), kemampuan, serta pelatihan yang memadai di bidang Manajemen Risiko.
3) Peningkatan kompetensi dan standarisasi antara lain dengan mengikutkan karyawan dalam program sertifikasi Manajemen Risiko.
4) Memiliki sistem yang memastikan bahwa untuk setiap jenjang jabatan yang terkait dengan penerapan Manajemen Risiko, telah memiliki alokasi SDM dengan pengetahuan dan kompetensi yang sesuai.
5) Memastikan tersedianya pengetahuan dan sumber daya untuk pelaksanaan pengelolaan risiko secara bersama-sama oleh seluruh karyawan dalam perusahaan.

c. Peran dan Tanggung Jawab Unit Manajemen Risiko yang mengelola risiko perusahaan, antara lain:

1) Bertanggung jawab dan berwenang untuk pengelolaan dan administrasi proses manajemen risiko dalam kerangka kerja *Governance Risk and Compliance* secara rutin dan berkala.
2) Mengkaji dan merekomendasikan kerangka, falsafah dan strategi serta program Manajemen Risiko.

3) Mengkaji dan mengembangkan metode identifikasi, pengukuran, dan pengendalian risiko.
4) Memfasilitasi/membantu pelaksanaan *risk assessment* pada Departement dan proyek.
5) Mengukur dan memonitor eksposur risiko secara keseluruhan, per jenis risiko maupun per aktivitas fungsional serta dampaknya terhadap profitabilitas perusahaan.
6) Memonitor dan mengkaji ulang pencapaian target usaha dari segi risiko serta mendukung unit usaha dalam bentuk memberi masukan untuk memitigasi risiko yang dihadapi.
7) Mengusulkan perbaikan kebijakan manajemen risiko, bisnis proses, batasan risiko yang dapat diterima (*risk appetite*) dan batas toleransi risiko yang diterima Perusahaan.
8) Menjadi fasilitator untuk proses implementasi Manajemen Risiko sesuai dengan tugas dan wewenangnya yang telah diatur di kebijakan.
9) Melakukan sosialisasi Sistem Manajemen Risiko terhadap seluruh Departement serta mendistribusikan dokumen pedoman umum dan pedoman pelaksana manajemen risiko ke seluruh entitas.
10) Melaporkan eksposur risiko secara berkala kepada unit yang bertanggung jawab untuk mengelola risiko perusahaan.
11) Membuat laporan pelaksanaan dan perkembangan Manajemen Risiko serta penanganannya.
12) Memberi masukan kepada unit yang bertanggung jawab untuk mengelola risiko perusahaan terkait rencana dalam rangka pengembangan infrastruktur Manajemen Risiko, antara lain organisasi dan SDM, kebijakan, metodologi, sistem dan data serta pelaporan.
13) Melakukan penetapan tujuan, proses Manajemen Risiko serta membuat perencanaan penanganannya.
14) Menyusun, memelihara, mereview, serta mengelola perubahan atas risk register di unitnya.
15) Melakukan pengendalian dan monitoring atas penanganan risiko di unitnya.
16) Menindaklanjuti masukan/rekomendasi dari Direksi dan Satuan Pengawas Intern mengenai penerapan manajemen risiko di Departementnya.

d. Peran dan Tanggung Jawab Pimpinan unit (Manager dan Asisten Manager) sebagai *risk owner*, antara lain:
1) Membantu dan memastikan seluruh kegiatan yang dilakukan telah melalui proses Manajemen Risiko.
2) Bertanggung jawab mencapai target usaha sesuai fungsinya dengan memperhatikan prinsip *risk and return*.
3) Mematuhi kebijakan, prosedur dan limit.

e. Peran Dan Tanggung Jawab Karyawan
Karyawan berpartisipasi secara aktif dalam mengidentifikasi potensi paparan risiko yang ada di lingkungannya dan membantu dalam komunikasi, perencanaan dan tindakan perlakuan risiko yang tepat, antara lain dengan cara:
1) Memahami kebijakan, manual, dan prosedur Manajemen Risiko yang telah ditetapkan oleh Direksi.
2) Mengidentifikasi dan mengkomunikasikan risiko-risiko yang mungkin terjadi atas kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya kepada atasannya.

2. Kebijakan dan Prosedur

   Kebijakan dan prosedur adalah media untuk memberikan arahan, pedoman dan instruksi yang ditetapkan manajemen untuk seluruh karyawan dalam menjalankan tugas-tugasnya. Perusahaan wajib memiliki kebijakan dan prosedur dari seluruh kegiatan operasional agar dapat memberikan arahan dan petunjuk yang jelas kepada karyawan dalam melakukan aktivitas, khususnya dalam kegiatan mengelola risiko. Kebijakan dan prosedur ini dibuat dengan mempertimbangkan risiko dan efisiensi pekerjaan bagi karyawan pelaksananya.

   Semua karyawan harus memahami dan mengikuti kebijakan dan prosedur yang ada. Penetapan kebijakan Manajemen Risiko antara lain dengan cara menyusun strategi Manajemen Risiko, yang memastikan bahwa:

   a. Perusahaan memiliki eksposur risiko yang sesuai dengan kebijakan, prosedur internal perusahaan, peraturan perundang-undangan dan ketentuan lain yang berlaku.
   b. Perusahaan dikelola oleh sumber daya manusia yang memiliki pengetahuan, pengalaman, dan keahlian di bidang Manajemen Risiko, sesuai dengan ukuran dan kompleksitas usaha perusahaan.

   Dalam menyusun prosedur dan penetapan limit risiko, perusahaan wajib memperhatikan selera risiko berdasarkan pengalaman yang dimiliki dalam mengelola risiko. Pengembangan kebijakan dan prosedur Manajemen Risiko serta penetapan limit diarahkan juga untuk menjaga likuiditas dan profitabilitas perusahaan.
   Prosedur dan Instruksi Kerja yang mendukung kegiatan Manajemen Risiko hingga saat ini adalah:

   a. Prosedur
      1) Prosedur Asesmen Risiko Investasi.
      2) Prosedur Asesmen Risiko Usulan Investasi.
      3) Prosedur Asesmen Risiko Operasional dan Non Operasional.
      4) Prosedur Monitoring Risiko.
      5) Prosedur Penyusunan dan Pengembangan Sistem Manajemen Risiko.
   b. Instruksi Kerja
      1) Persiapan Kertas kerja RCSA.
      2) Pengisian RCSA.
      3) Pengisian RCSA usulan investasi.
      4) Kertas kerja evaluasi dan monitoring risiko

   Kebijakan dan prosedur lainnya yang mendukung proses pelaksanaan Manajemen Risiko Perusahaan ialah kebijakan dan prosedur terkait dengan penerapan *quality management system* (ISO 9001:2015), HSE (ISO 18001 terkait OHSAS), dan terkait lingkungan (ISO 14001).

3. Komunikasi dan Pelaporan

   Komunikasi dan pelaporan disini ialah kesiapan infrastruktur yang mendukung pola komunikasi dan pelaporan risiko yang sesuai dengan budaya dan struktur organisasi perusahaan. Pelaksanaan pola komunikasi dan pelaporan merujuk kepada kebijakan dan penjelasan terkait proses pengelolan risiko pada pedoman ini. Tujuan komunikasi Manajemen Risiko adalah:

   a. Membentuk sebuah budaya risikodan sikap peduli risiko, dimana proses komunikasi dan konsultasi dapat membantu meningkatkan kesadaran terhadap risiko-risiko di dalam setiap aktivitas perusahaan.

b. Mengumpulkan pandangan dari berbagai pihak terkait untuk mencapai pengertian lebih lanjut mengenai tingginya dampak dari risiko yang dapat menghambat pencapaian tujuan perusahaan. Komunikasi dan konsultasi dengan pihak terkait dapat membantu pengembangan Manajemen Risiko yang lebih efektif dan memberikan nilai lebih untuk perusahaan, terutama apabila pihak terkait:
   1) Mempunyai andil dalam efektivitas implementasi penanganan risiko.
   2) Akan terkena dampak dari kejadian risiko.
   3) Dapat memberikan masukan lebih untuk proses *risk assessment.*
   4) Memiliki pengendalian yang memadai.
c. Meningkatkan aktivitas proses *risk assessment* dan membentuk rencana mitigasi yang lebih efektif, dimana proses komunikasi dan pelaporan bekerja sebagai suatu mekanisme untuk mengumpulkan informasi dan opini mengenai risiko dari unit manajemen risiko dan pihak terkait. Hal ini dimaksudkan agar informasi dan opini tersebut dapat digunakan sebagai masukan dalam proses *risk assessment* sehingga menjadi lebih akurat dalam merepresentasikan tingkat risiko perusahaan.

Membangun komunikasi yang positif dan terbuka dapat memberi keuntungan pada perusahaan dalam proses mengelola risiko. Dengan komunikasi diharapkan terjadi penyebaran informasi dan terciptanya proses pembelajaran antar karyawan dan manajemen. Proses komunikasi dapat membantu untuk memverifikasi dan menkonsolidasikan persepsi dari pihak-pihak terkait ke dalam proses Manajemen Risiko untuk dapat memitigasi risiko dengan efektif. Suasana komunikasi harus ditumbuhkan baik secara formal maupun informal di semua lini. Komunikasi internal terkait risiko yang dihadapi Departement di perusahaan dapat membantu Manajemen Risiko menjadi lebih *enterprise wide* karena komunikasi/ konsultasi risiko antar Departement yang terbuka dan berkesinambungan diharapkan dapat menangkap pandangan terkait risiko secara korporat. Dalam mengidentifikasi sebuah risiko, proses komunikasi dan konsultasi yang berkesinambungan dapat juga membantu mengumpulkan keprihatinan para pihak terkait di dalam mengidentifikasi risiko dan menganalisis *level of risk* secara lebih luas dan komprehensif. Di dalam proses monitoring risiko, proses komunikasi dan konsultasi diperlukan untuk

mengkomunikasikan perubahan dan tindakan yang perlu diambil untuk menanggulangi perubahan tersebut. Proses komunikasi dan konsultasi dengan pihak terkait eksternal seperti pemegang saham, otoritas pelabuhan, kepolisian, pelanggan, perusahaan rekanan dan pemangku kepentingan lainnya diperlukan untuk dapat memastikan bahwa semua kepentingan dari pihak eksternal terkait dapat diakomodasi untuk mendorong aktifitas bisnis yang lebih efektif dan efisien. Oleh sebab itu, seluruh pegawai perusahaan perlu memahami sensitivitas sebuah informasi yang dikomunikasikan dengan pihak eksternal terkait.

Proses komunikasi dan pelaporan dengan pihak eksternal bertujuan untuk membentuk kepercayaan pihak eksternal terkait terhadap perusahaan. Oleh sebab itu, sekretaris perusahaan bertanggung jawab untuk memastikan efektivitas dari proses komunikasi dan konsultasi dengan pihak eksternal terkait. Mekanisme seperti *press release*, pelaporan dan komunikasi dengan pihak pemerintah, publikasi informasi di internet, serta bentuk komunikasi dan konsultasi dengan pihak eksternal lainnya perlu menjadi tanggung jawab sekretaris perusahaan dan divisi hubungan lembaga serta diharapkan untuk mengacu kepada pedoman pemberian informasi atau sejenisnya yang dimiliki oleh perusahaan.

4. Komunikasi Dalam Keadaan Krisis atau *Contingency*

   Mekanisme komunikasi dan konsultasi dengan pihak terkait pada keadaan krisis antara lain dapat merujuk kepada *best practice* atau manual *Business Continuity Management* (BCM) atau sejenisnya yang dimiliki oleh perusahaan. Kebijakan *whistle blowing* juga diperlukan agar jalur komunikasi penyampaian kejadian/potensi terjadinya penyimpangan tetap terbuka untuk mencegah enggannya karyawan menyampaikan suatu kejadian yang dapat menjadi potensi risiko bagi perusahaan.

5. Metodologi

   Metodologi yang dibuat harus didukung dengan dokumentasi yang memadai dan diuji validitas serta akurasinya oleh pihak yang independen.

6. Sistem Informasi

   Sistem informasi dan pelaporan Manajemen Risiko merupakan hal yang sangat penting untuk tercapainya efektifitas dan efisiensi. Sistem informasi Manajemen Risiko adalah bagian dari sistem informasi manajemen yang harus dimiliki dan dikembangkan sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Sistem informasi diperlukan sebagai alat bantu proses pengambilan keputusan yang tepat dan dapat dipertanggungjawabkan agar dapat mengelola risiko secara efektif dan efisien.

   Dalam rangka meningkatkan efektivitas proses pengukuran risiko, perusahaan harus memiliki sistem informasi yang menyediakan laporan dan data secara akurat dan tepat waktu untuk mendukung pengambilan keputusan oleh manajemen. Sistem informasi harus dirancang dan dikembangkan untuk dapat memenuhi kewajiban pelaporan kepada regulator. Sistem informasi yang tersedia minimal harus mencakup laporan atau informasi mengenai hal-hal sebagai berikut:

   a. Eksposur risiko secara menyeluruh yang mencakup eksposur per jenis risiko dan per jenis kegiatan fungsional.
   b. Kepatuhan terhadap kebijakan dan prosedur serta penetapan limit.
   c. Realisasi pelaksanaan Manajemen Risiko dibandingkan dengan tujuan dan target yang ditetapkan.

   Sebagai bagian dari proses Manajemen Risiko, perusahaan harus memiliki sistem informasi Manajemen Risiko yang dapat memastikan:

   a. Terukurnya eksposur risiko secara akurat, informatif, dan tepat waktu, baik eksposur risiko secara keseluruhan maupun eksposur per jenis risiko yang melekat

pada kegiatan usaha perusahaan, maupun eksposur risiko per jenis aktivitas fungsional perusahaan.

b. Dipatuhinya penerapan Manajemen Risiko terhadap kebijakan, prosedur dan penetapan limit risiko.
c. Tersedianya laporan hasil penerapan Manajemen Risiko dibandingkan dengan target yang ditetapkan oleh perusahaan sesuai dengan kebijakan dan strategi penerapan Manajemen Risiko.

Sistem informasi harus dapat menghasilkan laporan yang digunakan untuk memantau risiko secara terus menerus guna mendeteksi dan mengoreksi penyimpangan kebijakan dan prosedur secara lebih cepat terhadap serta proses untuk mengelola risiko agar mampu mengurangi potensi terjadinya kerugian.

a. *Key Risk Indicator* (KRI)
   Key Risk Indicator (KRI) mengukur *risk drivers* atau *risk cause* yang dapat digunakan untuk menghubungkan dampak dari risiko dengan kemungkinan terjadinya risiko tersebut. *KRI* digunakan untuk memantau *level of risk* dalam mengidentifikasi tingkat eksposur perusahaan terhadap suatu risiko sebelum kerugian akibat risiko tersebut terjadi. KRI yang diidentifikasi melalui pengembangan *EWS* memberikan fokus terhadap faktor-faktor penyebab risiko dan juga aspek lainnya sesuai dengan preferensi pihak manajemen. Beberapa hal yang perlu dipertimbangkan dalam pelaksanaan penentuan KRI antara lain:
   1) Hasil temuan dari *RCSA* adalah *KRI* dari risiko-risiko yang telah teridentifikasi melalui *RCSA*.
   2) Hasil dari pemeriksaan kepatuhan terhadap peraturan atau hasil audit, yaitu *KRI* dari risiko-risiko yang teridentifikasi oleh hasil pemeriksaan satuan pengawasan internal. Hal ini dimaksudkan untuk membantu memfasilitasi peningkatan kinerja pengendalian atau untuk menanggulangi kekurangan-kekurangan di proses pemantauan yang berkaitan kepada kepatuhan terhadap peraturan; perspektif para unit manajemen risiko*;* dan masukan yang dapat diambil dari kejadian / insiden terbaru.
   3) Pelaksanaan KRI dilakukan minimal 1 tahun sekali yang dikoordinasi oleh Unit yang bertanggung jawab untuk mengelola risiko perusahaan dan ditentukan dan disetujui oleh Direksi.
b. Sistem Peringatan Dini Perusahaan *(Early Warning System / EWS)*
   Early Warning System (*EWS*) adalah sistem yang mempunyai kemampuan untuk memberikan notifikasi peluang atau kesempatan terjadinya potensi risiko bisnis atau deteksi dini terhadap risiko bisnis yang berbasis *KRI*.
   Lebih lanjut terkait dengan EWS ialah sebagai berikut:
   1) *EWS* menggunakan indikator risiko utama atau *KRI* untuk mengidentifikasi dan melacak potensi terjadinya suatu risiko.
   2) *EWS* menggunakan sumber-sumber data baik internal maupun eksternal yang mencakup seluruh jenis risiko yang dimiliki perusahaan. Mekanisme system intelijen risiko ini akan memperingatkan terjadinya risiko yang akan datang serta terkait dengan proses eskalasi dan penanganan masalah yang dimiliki oleh perusahaan sehingga risiko dapat ditangani secara dini, sebelum dampak dari risiko dapat mencapai tingkat kasus kenario terburuk (*worst-case scenario*).
   3) *EWS* dapat digunakan untuk memonitor parameter-parameter seperti indicator utama *Top Significant Risks*, kemajuan proses mitigasi risiko,

indikator lain yang dianggap penting dan parameter lain yang dipilih oleh manajemen.

4) Tujuan dari *EWS* untuk *Top Significant Risks* mengarah kepengambilan keputusan strategis yang terinformasi bagi perusahaan secara tepat guna sesuai dengan sumber daya yang tersedia.
5) *EWS* terdiri dari berbagai format dan jenis mekanisme pelaporan informasi sesuai dengan kemampuan sistem teknologi informasi perusahaan. Peran sistem dan teknologi informasi dalam *EWS* yaitu mengotomasi dan membantu dalam memberikan notifikasi terhadap indikator peluang atau kesempatan terjadinya potensi kejadian risiko.

Secara umum pembentukan EWS membutuhkan:

1) Input KRI sebagai acuan notifikasi.
2) Persetujuan Direksi terkait input yang diusulkan.
3) Sistem dan pola komunikasi untuk mendukung proses penyampaian notifikasi.
4) Mekanisme urutan kegiatan apabila muncul notifikasi terkait peristiwa risiko.
5) Uate dan review minimal 1 tahun sekali yang dikoordinasi oleh Unit yang bertanggung jawab untuk mengelola risiko perusahaan dengan divisi terkait dan disetujui oleh Direksi.

c. Loss Event Management

Loss Event Management merupakan sebuah mekanisme untuk mencatat setiap kejadian yang merugikan perusahaan dalam sebuah *database* di sistem informasi mengenai hal seperti, namun tidak terbatas pada:

1) Kecelakaan di wilayah bisnis perusahaan.
2) Kekalahan dalam tender atau proses pengembangan pelabuhan.
3) Kegagalan mengelola proyek sesuai dengan target.
4) Kerusakan alat perusahaan.
5) Kerusakan barang pelanggan.
6) Denda dan pinalti.
7) Kerugian financial akibat suku bunga atau nilai tukar.
8) Tuntutan hukum dari pemangku kepentingan.
9) Dan peristiwa lainnya yang menyebabkan kerugian nyata bagi perusahaan.

Database ini dapat digunakan untuk dikemudian hari dianalisa dalam rangka menentukan ukuran kemungkinan, dampak dan *range capacity, tolerance dan appetite* yang diharapkan. Selain itu *database* ini dapat digunakan untuk mengembangkan rencana mitigasi yang tepat guna di kemudian hari untuk peristiwa serupa.

Pengisi *database loss event* ini adalah divisi terkait tempat terjadinya *loss* yang dikoordinasi oleh Unit yang bertanggung jawab untuk mengelola risiko perusahaan sebagai penanggung jawab keseluruhan *database* perusahaan terkait *loss event* ini. *Database* di uate merujuk kepada waktu dan tanggal kejadian atau minimal 1 (satu) bulan setelah terjadinya kejadian tersebut.

Dalam penerapannya, *loss event database* membutuhkan dukungan perusahaan terkait database dan sistem informasi yang memadai untuk pengisian *database* yang sudah disediakan.

E. Lingkungan Manajemen Risiko

1. Budaya Dan Nilai perusahaan

   Budaya mengelola risiko sangat penting untuk dikembangkan di seluruh level organisasi perusahaan sehingga semua karyawan merasa pengelolaan risiko adalah

tanggungjawabnya. Suatu budaya akan dilaksanakan dengan efektif jika dicontohkan langsung oleh manajemen puncak dalam aktivitas sehari-hari. Budaya pengelolaan risiko berperan penting untuk menjamin konsistensi dalam penerapan Manajemen Risiko sehingga menjamin diperolehnya hasil yang efisien dan efektif sesuai tujuan yang ditetapkan. Beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam pengembangan budaya pengelolaan risiko adalah sebagai berikut:

a. Manajemen Puncak harus memastikan terciptanya suatu budaya pengelolaan risiko di seluruh jenjang organisasi.
b. Budaya pengelolaan risiko dapat terbentuk melalui proses pendidikan dan pelatihan, pembinaan serta sosialisasi mengenai Manajemen Risiko kepada seluruh karyawan secara konsisten dan berkesinambungan dengan melibatkan semua pihak.
c. Untuk mendukung tegaknya budaya pengelolaan risiko maka perlu diterapkan penghargaan dan sanksi secara konsisten.
d. Seluruh sistem kerja dan proses manajemen dibangun untuk mendukung pembentukan budaya pengelolaan risiko.
e. Terbentuknya budaya pengelolaan risiko tercermin pada:
    1) Kesadaran dan kepedulian yang tinggi atas potensi risiko dan penerapan prinsip kehati-hatian.
    2) Kemampuan untuk mengidentifikasi risiko pada produk dan aktivitas usaha serta mendiskusikannya dengan pihak yang berwenang dalam perusahaan.
    3) Kemauan untuk mengelola risiko yang ada.
    4) Kemampuan untuk mengidentifikasi kelemahan pada kebijakan dan prosedur serta memperbaikinya.
    5) Kemampuan untuk mengidentifikasi penyimpangan-penyimpangan operasional.

Dalam penerapannya, seluruh kondisi di atas harus dinilai secara proporsional menurut tingkatan organisasi dan kategori karyawan sesuai dengan kewenangan, tanggung jawab serta persyaratan kompetensi yang ditetapkan.

2. Pengembangan Pengetahuan

Untuk mematikan pengembangan pengetahuan maka kegiatan pelatihan diperlukan sebagai sarana pembelajaran bagi karyawan, di dalamnya harus juga disampaikan pembahasan dari sisi pengelolaan risikonya. Seluruh karyawan perusahaan diharapkan untuk berpartisipasi dan mendukung budaya sadar risiko dalam perusahaan. Unit yang bertanggung jawab untuk mengelola risiko perusahaan X memberikan dukungan dan memfasilitasi peningkatan kesadaran seluruh karyawan akan risiko melalui diskusi terkait risiko, menyampaikan informasi risiko dalam hal terjadi perubahan dalam perusahaan, kegiatan peningkatan *awareness*, serta kegiatan edukasi dan pelatihan Manajemen Risiko.

Manajemen Puncak dalam komitmennya harus:

a. Menyelenggarakan program pelatihan secara berkala dan berkelanjutan kepada seluruh karyawannya
b. Penetapan persyaratan sertifikasi Manajemen Risiko harus diikuti oleh karyawan sesuai dengan kebutuhan.
c. Menyediakan dana yang memadai untuk keperluan pelatihan karyawan.

3. Pengukuran Hasil Kinerja

Hasil akhir dari aktifitas Manajemen Risiko harus memberi dampak positif kepada kinerja perusahaan. Pengukuran hasil kerja didasarkan pada pencapaian target perusahaan. Proses pengukuran kinerja umumnya dilakukan 3 (tiga) bulan sekali

untuk triwulanan dan 1 (satu) tahun sekali untuk tahunan.

4. Penghargaan dan Sanksi
   Penghargaan dan sanksi sangat diperlukan sebagai sarana untuk mendorong seluruh karyawan mencapai kinerja yang terbaik dengan tetap memperhatikan risiko yang diambil. Manajemen perusahaan harus membuat sistem penghargaan dan sanksi yang mendorong karyawan agar berperan aktif dalam pengelolaan risiko.

F. Pengawasan, Evaluasi dan Perbaikan Berkesinambungan

Dalam pembuatan kajian risiko dapat mencakup kategori risiko yang dirumuskan dalam Kebijakan perusahaan. Kajian risiko khususnya penetapan tingkat eksposur risiko dan tindak lanjut penanganannya merujuk pada kriteria risiko yang diatur dalam pedoman ini dan dalam prosedur Manajemen Risiko Perusahaan. Dalam proses review dan monitoring pelaksanaan proses Manajemen Risiko Perusahaan satuan pengawasan internal akan melakukan penilaian terhadap penerapan Manajemen Risiko dan sistem pengendalian intern, termasuk verifikasi kecukupan infrastruktur, validasi model dan proses Manajemen Risiko. Manajemen harus menindaklanjuti temuan audit baik internal maupun eksternal dan selanjutnya melakukan serangkaian tindakan korektif. Temuan audit yang belum ditindaklanjuti harus diinformasikan kepada Direksi. Apabila temuan tersebut signifikan, Direksi menetapkan jangka waktu perbaikan dan menugaskan satuan pengawasan internal untuk memantau perkembangan efektivitas pelaksanaan tindakan korektif yang diambil.

1. Peran dan Tanggung Jawab Satuan Pengawas Intern (SPI)
   Satuan Pengawas Intern (SPI), memiliki peran:
   a. Melakukan evaluasi ketaatan dan efektivitas penerapan Manajemen Risiko serta melakukan audit berdasarkan hasil identifikasi risiko sebagai dasar pemeriksaan (audit berbasis risiko).
   b. Mengidentifikasi hal-hal yang memerlukan perbaikan dalam kebijakan dan proses Manajemen Risiko secara menyeluruh.
   c. Melakukan Kaji Ulang secara berkala mengenai kecukupan kebijakan dan prosedur.
   d. Memastikan bahwa proses Manajemen Risiko telah berjalan dengan baik di seluruh aktivitas perusahaan.
   e. Melakukan validasi dan kaji ulang berkala terhadap metodologi pengukuran risiko.
   f. Melaporkan kepada Direksi bila terdapat Departement telah menerima risiko melampaui batas toleransi risiko yang dapat diterima organisasi atau batas toleransi risiko yang wajar.
   g. Membangkitkan dan memelihara budaya sadar risiko di Departement.
2. Manajemen dan Dukungan Kontrol Internal
   Agar tercipta suatu pengendalian internal yang baik, Manajemen Puncak harus:
   a. Memastikan tersedianya infrastruktur.
   b. Memastikan adanya kepatuhan terhadap peraturan dan perundang-undangan yang berlaku.
   c. Memastikan tersedianya informasi keuangan dan manajemen yang lengkap, akurat, tepat waktu dan tepat guna.
   d. Memastikan adanya efektifitas dan efisiensi di seluruh lini perusahaan.
   e. Memastikan terbentuknya budaya risiko pada perusahaan secara menyeluruh.
   f. Meningkatkan kepatuhan terhadap ketentuan yang berlaku.

   Tujuan utama Sistem Pengendalian Intern adalah:

a. Menjaga dan mengamankan aset perusahaan.
b. Mendapatkan laporan keuangan yang akurat dan terpercaya.
c. Mengurangi potensi dan dampak kerugian.
d. Meningkatkan efektifitas organisasi dan efisiensi biaya.
e. Meningkatkan peran serta Pemangku Kepentingan.

3. Pengendalian Internal dan Manajemen Risiko
   Cakupan sistem pengendalian intern dalam penerapan Manajemen Risiko adalah:
   a. Kesesuaian sistem pengendalian intern dengan jenis dan tingkat risiko yang melekat.
   b. Penetapan wewenang dan tanggung jawab untuk pemantauan kepatuhan kebijakan dan prosedur.
   c. Pemisahan fungsi antara unit manajemen risiko dan SPI.
   d. Struktur organisasi perusahaan.
   e. Pelaporan keuangan dan kegiatan operasional yang handal, akurat dan tepat waktu.
   f. Prosedur yang cukup untuk memastikan kepatuhan terhadap perundang-undangan.
   g. Kaji ulang yang efektif, independen dan obyektif terhadap penilaian kegiatan operasional perusahaan.
   h. Pengujian dan kaji ulang yang memadai terhadap sistem informasi manajemen.
   i. Dokumentasi secara lengkap dan memadai dari seluruh transaksi, temuan audit serta tanggapan dan tindak lanjut dari auditi.
   j. Pengawasan dan kaji ulang secara berkala terhadap kejadian risiko dan perlakuannya.
4. Penilaian Sistem Pengendalian Intern
   Penilaian terhadap kehandalan sistem pengendalian intern menjadi tanggung jawab Direksi dan unit serta individu yang berada dibawahnya. SPI dan atau pihak eksternal yang independen akan melakukan pengawasan dan kaji ulang secara berkala.

   Kriteria efektifitas kontrol juga diatur dalam Instruksi kerja terpisah yang secara umum dapat dilihat seperti matrix berikut ini:

   Gambar 13: Kriteria Efektivitas Kontrol

Efektivitas	Lingkup: Sempurna		Lingkup: Sebagian	
Kuat	**1**	• Memiliki kesadaran akan risiko dan telah melakukan beberapa langkah mitigasi yang layak. Mempertimbangkan kondisi lingkungan usaha perusahaan, langkah pengawasan yang ada memberikan tingkat kepuasan yang cukup. • Langkah-langkah pengawasan yang ada dapat dijalankan, efektif dari segi biaya, namun kamampuannya dalam melakukan mitigasi yang efektif terhadap penyebab, dampak dan kemungkinan terjadinya risiko masih tidak pasti. • Tindakan lebih lanjut dapat sedikit merubah tingkat kemungkinan dan dampak dan risiko dan perlu untuk dilakukan review.	**2**	• Mempertimbangkan kondisi lingkungan usaha perusahaan, langkah pengawasan yang ada memberikan tingkat kepuasan yang cukup, namun tidak mencakup seluruh proses kegiatan usaha sebagaimana mestinya. • Titik perhatian dan pengawasan lebih dominan terhadap pemenuhan kebutuhan • Pengawasan tidak dilaksanakan secara menyeluruh. • Tindakan/langkah lanjutan sangat diperlukan untuk mengelola salah satu dari kecenderungan atau dampak yang ditimbulkan oleh risiko.
Lemah	**3**	• Pengawasan yang ada tidak diterapkan secara tegas dan besar kemungkinan akan gagal. Perlu dilakukan perbaikan agar sesuai standar pelaksanaan yang baik, walaupun pengawasan yang ada mencakup keseluruhan elemen dari perusahaan. • Tindakan pengawasan efektif dari segi biaya. • Titik perhatiandari pengawasan lebih dominan terhadap pemenuhan kebutuhan. • Tindakan/langkah lanjutan diperlukan untuk mengelola salah satu dari kecenderungan atau dampak yang ditimbulkan oleh risiko	**4**	• Pengawasan yarng ada memerlukan perbaikan danpeningkatan atau malah sama sekali belum diterapkan. Perlu segera dilakukan tindakan perbaikan terhadap pengawasan yarng sangat tidak memadai. • Tindakan pengawasan *yang* ada sangat • terbatas dan tidak mudah untuk dilaksanakan atau tidak efektif dari segi biaya, dan tidat mampu mengurangi risiko yang ada. • Tindakan dan langkah pengawasan tambahan telah mulai dilakukan, namun masih dalam tahap pengembangan dan belum terbukti mampu menurunkan tingkat ńsiko. • Langkah-Langkah lebih lanjut sangat penting untuk mengelola baik kemungkinan atas dampak dari risiko.

5. Audit Berbasis Risiko (Risk Based Audit)

   Audit Berbasis Risiko *(Risk Based Audit)* adalah metodologi pemeriksaan yang dipergunakan untuk memberikan jaminan bahwa risiko telah dikelola di dalam batasan risiko yang telah ditetapkan manajemen pada tingkatan korporasi. Pendekatan audit ini berfokus dalam mengevaluasi risiko-risiko baik strategis, finansial, operasional, regulasi dan lainnya yang dihadapi oleh perusahaan. Pendekatan berbasis risiko ini memiliki jangkauan meliputi kegiatan *assurance* dankonsultasi, dimana kesuksesan kedua kegiatan tersebut ditentukan oleh Manajemen Risiko, *internal control* dan GCG.

BAB IV

PENUTUP

1. Untuk meningkatkan komitmen harus dibuat satu Surat Keputusan yang ditandatangani Direktur tentang penerapan Manajemen Risiko di Perusahaan.
2. Kegiatan antisipasi Manajemen Risiko yang berdampak pada pengeluaran biaya harus tercakup dalam RKA Perusahaan.
3. Perlu adanya penilaian oleh pihak eksternal yang independen dan atau tim internal penilaian mandiri terhadap penerapan manajemen risiko secara periodik.
4. Direksi perlu membentuk fungsi manajemen risiko baik struktural maupun fungsional dan mengadakan pelatihan kepada petugas fungsi manajemen risiko.
5. Pedoman Manajemen Risiko ini menjadi petunjuk teknis bagi setiap Departement untuk menerapkan manajemen risiko.