



**PEDOMAN
MANAJEMEN
RISIKO
PT BARATA INDONESIA (PERSERO)
2017**

barata indonesia

KEBIJAKAN MANAJEMEN RISIKO

Untuk melaksanakan VISI dan MISI perusahaan dan melihat perubahan lingkungan eksternal maupun internal bisnis, yang tidak menentu serta sebagai wujud komitmen PT. Barata Indonesia (Persero) dalam penerapan GCG yang efektif, konsisten dan berkesinambungan sehingga akan tercapai tujuan Perusahaan dengan meminimalkan potensi risiko perusahaan dalam suatu sistem pengawasan risiko dan perlindungan harta benda, hak milik dan keuntungan perusahaan atas kemungkinan timbulnya kerugian karena adanya suatu risiko.

Di dalam upaya tercapainya tujuan Penerapan Manajemen Risiko di lingkungan Perusahaan, maka Direksi PT Barata Indonesia (Persero) berkomitmen untuk :

1. Menerapkan Manajemen Risiko dengan melibatkan Komisaris, Direksi, Manajemen dan seluruh unit kerja di Lingkungan Perusahaan.
2. Membentuk suatu fungsi yang secara khusus menangani dan mengkoordinir pelaksanaan Manajemen Risiko.
3. Direksi, Manajemen dan seluruh Karyawan bertanggung jawab menggunakan pendekatan Manajemen Risiko dalam setiap melakukan kegiatan.
4. Melakukan evaluasi dan Komunikasi secara berkala dalam kinerja sistem Manajemen Risiko.
5. Mendorong Manajemen agar bertindak proaktif untuk mengurangi risiko kerugian dan sekaligus menjadi sumber keunggulan bersaing serta keunggulan kinerja perusahaan.
6. Mendorong setiap individu agar bertindak hati – hati dalam menghadapi masalah risiko perusahaan sebagai usaha memaksimalkan nilai perusahaan dan pencapaian kekayaan pemegang saham (shareholder) serta memenuhi harapan para pemangku kepentingan (stakeholder) lainnya.

Gresik, 1 Agustus 2017.

PT. BARATA INDONESIA (PERSERO)



SILMY KARIM
DIREKTUR UTAMA

DAFTAR ISI

KEBIJAKAN MANAJEMEN RISIKO.	i
BAB I .PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Ruang Lingkup Maksud dan tujuan	1
1.3. Dasar pelaksanaan Pengelolaan Risiko	1
1.4. Istilah dan Definisi	2
BAB II PRINSIP DAN KERANGKA KERJA MANAJEMEN RISIKO	5
2.1. Prinsip – prinsip Manajemen Risiko	5
2.2. Kerangka Kerja Manajemen Risiko	6
2.2.1. Mandat dan Komitmen	7
2.2.2. Perencanaan Kerangka Kerja Manajemen Risiko	8
2.2.2.1. Pemahaman Organisasi dan Konteksnya	8
2.2.2.2. Kebijakan Manajemen risiko	9
2.2.2.3. Akuntabilitas	9
2.2.2.4. Integrasi ke dalam Proses Organisasi	9
2.2.2.5. Sumber Daya	9
2.2.2.6. Sistem Komunikasi dan Mekanisme Pelaporan	10
2.2.3. Penerapan Manajemen Risiko	13
2.2.3.1. Penerapan Kerangka Kerja Manajemen Risiko	13
2.2.3.2. Penerapan Proses Manajemen Risiko	14
2.2.4. Monitoring dan Review kerangka kerja Manajemen Risiko	14
2.2.5. Perbaikan Berkelanjutan kerangka kerja Manajemen Risiko	15
BAB III PROSES MANAJEMEN RISIKO	16
3.1. Proses Manajemen Risiko	16
3.2. Komunikasi dan Konsultasi	16
3.3. Menentukan Konteks	17
3.3.1. Strategi Penetapan Konteks	17
3.3.2. Kebijakan Penetapan kategori Risiko	19
3.4. Assesment Risiko	21
3.5. Identifikasi Risiko	21
3.6. Analisa Risiko	22
3.7. Evaluasi Risiko	22
3.8. Mitigasi / Perlakuan risiko	23
3.9. Pemantauan dan Pengkajian (Monitoring & Review)	23
3.10. Dokumentasi dan Pelaporan Manajemen Risiko	24
3.11. Risk based Audit	25
3.12. Penyiapan Kompetensi Instansi	26
BAB IV PENUTUP	26

SURAT - KEPUTUSAN
NOMOR : K 17 178a
Tentang
PEDOMAN MANAJEMEN RISIKO
DIREKSI PT BARATA INDONESIA (PERSERO)

Menimbang :

1. Bahwa setelah dilakukan kaji ulang Pedoman Manajemen Risiko dgn SK Direksi No.K 14 219 maka dipandang perlu dilakukan adanya penyempurnaan Pedoman Manajemen Risiko dimaksud untuk Keakuratan metodologi pengukuran risiko, kecukupan implementasi system informasi manajemen risiko dan Ketepatan kebijakan dan Prosedur Manajemen Risiko.
2. Bahwa pelaksanaan Manajemen Risiko merupakan langkah penting untuk meminimalisasi risiko dalam mencapai tujuan PT Barata Indonesia (Persero) secara optimal.
3. Bahwa Manajemen Risiko harus dilakukan secara bersama oleh seluruh fungsi secara terintegrasi.
4. Bahwa Penerapan Manajemen Risiko merupakan praktik terbaik dalam menerapkan Good Corporate Governance (GCG). Sebagai Wujud komitmen PT.Barata Indonesia (Persero) dalam penerapan GCG yang efektif,
5. Bahwa sehubungan dengan butir 1, 2 dan 3 di atas dipandang perlu menetapkan Keputusan Direksi tentang Pedoman Penerapan Manajemen Risiko.

Mengingat :

1. Keputusan Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara Nomor KEP-117/M-MBU/2002 tanggal 31 Juli 2002 Tentang Penerapan Praktek Good Corporat Governance pada Badan Usaha Milik Negara (BUMN);
2. Peraturan Menteri Negara BUMN Nomor : PER-01/MBU/2011 tanggal 1 Agustus 2011 Tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan (GCG) pada Badan Usaha Milik Negara;
3. Peraturan Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara Nomor : PER-09/MBU/2012 tanggal 6 Juli 2012 Tentang Perubahan Atas Peraturan Menteri Negara BUMN Nomor : PER-01/MBU/2011 tanggal 1 Agustus 2011 Tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan (GCG) pada Badan Usaha Milik Negara;
4. Surat Keputusan Bersama Dewan Komisaris dan Direksi Nomor : 05/DEKOM/BRT/XI/2013 Tanggal 13 Nopember 2013 Tentang : Pedoman Pelaksanaan GCG PT. Barata Indonesia (Persero) ;
5. Surat Keputusan Direksi Nomor : K 14 218 tertanggal 13 Oktober 2014 Tentang Kebijakan Penerapan Manajemen Risiko.
6. Surat Keputusan Direksi Nomor : K 14 219 tertanggal 13 Oktober 2014 Tentang Pedoman Penerapan Manajemen Risiko.

MEMUTUSKAN

Menetapkan : Surat Keputusan Direksi PT Barata Indonesia (Persero) tentang Pedoman Penerapan Manajemen Risiko di lingkungan PT Barata Indonesia (Persero) . sebagai berikut :

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perusahaan berusaha memberikan manfaat sebesar-besarnya kepada pemegang saham dan *stakeholder*, tetapi dalam praktik bisnis, unsur ketidakpastian baik berasal dari lingkungan internal maupun eksternal dapat memberi pengaruh terhadap pencapaian tujuan perusahaan.

Unsur-unsur ketidakpastian menjadi semakin besar akibat perubahan iklim bisnis yang semakin cepat dan kompleks. Unsur ketidakpastian merupakan risiko bisnis yang tidak mungkin dihindari, namun harus dikelola melalui suatu mekanisme yang dinamakan “manajemen risiko”.

Perusahaan yang mampu mengelola risiko dengan baik dipandang sebagai memiliki kemampuan sensitif untuk mendeteksi risiko, memiliki fleksibilitas untuk merespon risiko dan menjamin kapabilitas sumber daya untuk melakukan tindakan guna mengurangi tingkat risiko, sedangkan yang tidak dapat mengelola risiko dengan baik akan menyebabkan terjadinya pemborosan sumber dana dan waktu serta tidak tercapainya tujuan perusahaan.

1.2 Ruang Lingkup, Maksud dan Tujuan

Implementasi manajemen risiko pada seluruh aktivitas usaha yang dilaksanakan perusahaan senantiasa berbasis pada risiko yang dikendalikan secara optimal, sehingga diharapkan tidak menimbulkan kerugian bagi perusahaan. Pada beberapa kasus, dilakukan upaya untuk memanfaatkan risiko menjadi peluang yang dapat meningkatkan keuntungan perusahaan.

Pedoman Manajemen Risiko merupakan panduan bagi PT.Barata Indonesia (Persero) (selanjutnya disebut Barata Indonesia) dalam penerapan manajemen risiko dan diharapkan dapat memberikan pemahaman bagi seluruh karyawan mengenai substansi ”Kebijakan Manajemen Risiko” yang telah ditetapkan Direksi sebagai acuan penerapan manajemen risiko bagi seluruh unit kerja. Dalam pelaksanaannya perlu memperhatikan karakteristik risiko dan cara penanganannya.

1.3 Dasar Pelaksanaan Pengelolaan Risiko

1. Keputusan Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara Nomor: PER-01 /MBU /2011 tentang Penerapan Praktik *Good Corporate Governance* pada BUMN dan untuk menerapkan Manajemen Risiko menggunakan *Framework* SNI ISO 31000:2011 (selanjutnya disebut ISO 31000).
2. Peraturan Menteri BUMN Nomor: PER-01/MBU/2011 tentang Praktik Penerapan *Good Corporate Governance* pada Badan Usaha Milik Negara pada Pasal 25:
 - a. Direksi, dalam setiap pengambilan keputusan/ tindakan harus mempertimbangkan risiko usaha;
 - b. Direksi wajib membangun dan melaksanakan program manajemen risiko korporasi secara terpadu yang merupakan bagian dari pelaksanaan program *Good Corporate Governance*;
 - c. Pelaksanaan program manajemen risiko dapat dilakukan dengan:
 - 1) Membentuk unit kerja tersendiri yang ada dibawah Direksi;
 - 2) Memberi penugasan kepada unit kerja yang ada dan relevan untuk menjalankan fungsi manajemen risiko;

- d. Direksi wajib menyampaikan laporan profil manajemen risiko dan penanganannya bersamaan dengan laporan berkala perusahaan.

1.4 Istilah dan Definisi

Istilah dan definisi yang digunakan mengacu pada istilah dan definisi yang tercantum pada ISO 31000. Hal ini dimaksudkan untuk menghindari kerancuan, kesalahpahaman dari berbagai macam istilah dan definisi yang digunakan. Penetapan istilah dan definisi disesuaikan dengan kebutuhan peng-gunaan dalam pedoman, sebagai berikut:

1. **Assessment Risiko** adalah keseluruhan proses yang meliputi identifikasi risiko, analisa risiko dan evaluasi risiko;
2. **Dampak (Consequence)** adalah akibat dari suatu peristiwa yang mempengaruhi sasaran;
3. **Identifikasi Risiko** adalah suatu proses untuk melakukan inventarisasi risiko pada setiap aktivitas yang dilaksanakan;
4. **Indikasi** adalah tanda/gejala/sinyal/ciri dari risiko yang akan terjadi;
5. Kebijakan Manajemen **Risiko** adalah pernyataan terhadap keseluruhan maksud dan arah manajemen risiko organisasi;
6. **Kemungkinan (Likelihood)** kesempatan/kemungkinan sesuatu terjadi

Catatan :

- Perlu dibedakan antara likelihood dengan probability. Terminology 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, kualitatif ataupun kuantitatif, frekuensi atau juga dengan probabilitas (selama kaidah matematiknya dipenuhi)
7. **Kerangka kerja manajemen resiko** adalah sekumpulan perangkat organisasi yang menyediakan landasan bagi perencanaan, penerapan, monitor dan review serta perbaikan berkelanjutan manajemen risiko bagi seluruh organisasi;
 8. **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;
 9. **Kriteria Risiko** adalah kerangka acuan untuk mengukur besaran risiko yang akan dievaluasi;
 10. **Manajemen Risiko** adalah upaya organisasi yang terkoordinasi untuk mengarahkan dan mengendalikan risiko;
 11. **Matriks Risiko (Risk Matrix)** adalah alat untuk menggambarkan peristiwa risiko dengan menggunakan rentang dampak dan rentang kemungkinan;
 12. **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;
 13. **Paparan (Exposure)** adalah suatu keadaan dimana suatu organisasi dan/atau pemangku kepentingan menjadi bagian dari atau terlibat dalam satu peristiwa;
 14. **Pemangku Kepentingan** adalah setiap orang atau organisasi yang dapat mempengaruhi atau dipengaruhi, atau menganggap dirinya dapat dipengaruhi oleh suatu keputusan atau kegiatan;
 15. **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;
 16. **Pemilik Risiko (Risk Owner)** adalah orang atau suatu entitas yang mempunyai akuntabilitas dan kewenangan untuk mengelola suatu risiko ;
 17. **Penanganan** adalah langkah-langkah yang diambil manajemen untuk mengurangi risiko jikalau tindakan pengendalian belum memadai atau langkah-langkah yang telah direncanakan dan akan dilakukan apabila risiko benar-benar terjadi;

18. **Pengendalian** adalah upaya-upaya untuk merubah risiko;
19. **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:
Review dapat dilakukan terhadap kerangka kerja manajemen risiko, proses manajemen risiko, perlakuan risiko ataupun pengendalian risiko.
20. **Peristiwa (Event)** adalah suatu kejadian atau perubahan yang terjadi pada suatu kondisi atau lingkungan tertentu ;
21. **Perlakuan Risiko** adalah proses untuk merubah risiko ;Catatan:
Pada dasarnya upaya perlakuan risiko dilakukan melalui pengurangan kemungkinan terjadinya risiko dan/atau mengurangi dampak risiko, bila risiko tersebut terjadi.
22. **Probabilitas (Probability)** adalah ukuran suatu kemungkinan terjadinya suatu yang dinyatakan dalam angka 0 dan 1, dimana angka 0 menyatakan tidak mungkin terjadi dan angka 1 menyatakan pasti terjadi ;
23. **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..
24. **Proses Manajemen Risiko** adalah penerapan secara sistematis 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;
25. **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 ;
26. **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.
27. **Risiko Eksternalistik** adalah potensi penyimpangan hasil pada eksposur korporat dan strategis, dan bisa berdampak pada potensi penutupan usaha, karena pengaruh dari faktor eksternal. Yang termasuk faktor eksternal, antara lain: reputasi, lingkungan, sosial dan hukum;
28. **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;
29. **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 sistem informasi yang tidak memadai, kesalahan mencatat dan pengukuran risiko yang tidak akurat & tidak memadai. Pada tataran organisasi, risiko operasional bisa muncul karena sistem pemantauan & pelaporan, sistem prosedur dan kebijakan tidak berjalan;

30. **Risiko Strategis** adalah dampak risiko saat ini dan masa depan terhadap pendapatan atau modal yang timbul dari keputusan bisnis yang merugikan atau kurang tanggap terhadap perubahan lingkungan bisnis;
 31. **Risiko Tersisa (*Residual Risk*)** adalah risiko yang masih tersisa setelah dilakukan perlakuan risiko ;
 32. **Sasaran** adalah target/tujuan/segala sesuatu yang ingin dicapai oleh perusahaan dengan kaidah-kaidah spesifik, dapat diukur, disepakati, realistis dan ada batas waktu;
 33. **Selera Risiko (*Risk Appetite*)** adalah jumlah dan jenis risiko yang siap ditangani atau diterima oleh organisasi ;
 34. **Sumber Risiko** adalah segala sesuatu yang baik sendiri ataupun bersama-sama mempunyai potensi yang melekat (*intrinsik*) untuk menimbulkan terjadinya risiko ;
 35. **Toleransi Risiko (*Risk Tolerance*)** adalah kesiapan organisasi atau pemangku kepentingan untuk menanggung risiko setelah perlakuan risiko dalam upaya mencapai sasaran .
- Catatan :
Toleransi risiko dapat dipengaruhi oleh persyaratan hukum dan peraturan perundangan.

Prinsip Segitiga:



Pendekatan prinsip segitiga ini menggunakan dasar prinsip-prinsip tata kelola yang baik (GCG) dan strategic business cycle untuk menjamin implementasi strategi bisnis, keunggulan operasi, dan selalu dapat meningkatkan pertumbuhan bisnis secara berkesinambungan.

BAB II

PRINSIP DAN KERANGKA KERJA MANAJEMEN RISIKO

2.1 Prinsip-Prinsip Manajemen Risiko.

Manajemen risiko merupakan serangkaian proses yang merupakan suatu system pengelolaan risiko dan perlindungan terhadap harta benda, hak milik dan keuntungan perusahaan atas kemungkinan timbulnya kerugian karena adanya risiko.

Manajemen Risiko Barata Indonesia menerapkan prinsip dan kerangka kerja sesuai dengan ISO 31000, sebagai berikut:

1. Manajemen Risiko menciptakan nilai tambah.

Manajemen risiko memberikan kontribusi melalui peningkatan kemungkinan pencapaian sasaran perusahaan secara nyata, selain itu, juga memberikan perbaikan dalam aspek keselamatan, kesehatan kerja, kepatuhan terhadap peraturan perundangan, perlindungan lingkungan hidup, persepsi publik, kualitas produk reputasi, *corporategovernance*, efisiensi operasi, dan lain-lain.

2. Manajemen Risiko adalah bagian terpadu dari proses organisasi.

Manajemen risiko merupakan bagian yang tidak berdiri sendiri dan tidak terpisahkan dari kegiatan proses organisasi dalam mencapai sasaran.

3. Manajemen Risiko adalah bagian dari pengambilan keputusan.

Manajemen risiko membantu para pengambil keputusan untuk mengambil keputusan atas dasar pilihan-pilihan yang tersedia dengan informasi selengkap mungkin.

Manajemen yang berwenang wajib memberikan keputusan penanganan atas risiko yang terjadi dan segera melaksanakan *contingency plan* yang telah direncanakan. Keputusan harus dipilih apabila hal yang dikhawatirkan memang terjadi dan segera dilaksanakan berdasarkan alternatif yang tersedia. Alternatif ini dilaporkan dalam laporan yang dikirimkan ke Biro Komersial & Risiko.

4. Manajemen Risiko secara khusus menangani ketidakpastian.

Manajemen risiko secara khusus menangani aspek ketidakpastian dalam proses pengambilan keputusan dan memperkirakan bagaimana sifat ketidakpastian dan bagaimana cara penanganannya.

5. Manajemen Risiko bersifat sistematis, terstruktur dan tepat waktu.

Manajemen risiko bersifat sistematis, terstruktur dan tepat waktu untuk memberikan kontribusi terhadap efisiensi dan konsistensi sehingga hasilnya dapat diperbandingkan dan memberikan perbaikan.

Biro Komersial & Risiko bertanggung jawab memastikan manajemen risiko terlaksana secara sistematis, terstruktur dan tepat waktu.

6. Manajemen Risiko berdasarkan pada informasi yang terbaik.

Informasi dan masukan yang digunakan dalam proses manajemen risiko didasarkan pada sumber informasi yang tersedia, seperti pengalaman, observasi, perkiraan, penilaian ahli dan data lain yang tersedia.

Biro Komersial & Risiko berfungsi sebagai fasilitator dengan tugasnya mendukung dan membantu proses pengumpulan informasi, termasuk didalamnya proses dokumentasi dan pemutakhiran informasi pada form register risiko.

7. Manajemen Risiko adalah khas untuk penggunaanya (*Tailored*).

Manajemen risiko diselaraskan dengan konteks internal dan eksternal perusahaan, sasaran perusahaan dan profil risiko perusahaan.

8. Manajemen Risiko bersifat transparan dan inklusif

Seluruh potensi risiko yang ada pada setiap aktivitas bisnis perusahaan diungkapkan secara terbuka oleh setiap unit kerja yang ada di perusahaan dan dicantumkan dalam daftar risiko sehingga tidak ada risiko potensial yang tidak diidentifikasi.

Pemegang Saham, Dewan Komisaris, Direksi, General Manager, Manager Biro, Manager Bidang dan *Key Person* yang ditunjuk wajib mengidentifikasi berbagai risiko

yang dapat mempengaruhi sasaran dari lingkup tugas & tanggung jawab dan ukuran keberhasilannya serta cara pengendalian dan penanganan risikonya.

9. Manajemen Risiko bersifat dinamis, berulang dan responsif terhadap perubahan
Tugas manajemen untuk memastikan bahwa manajemen risiko senantiasa memperhatikan, merasakan dan tanggap terhadap perubahan.

Biro Pengendalian & Risiko berfungsi sebagai fasilitator dalam proses *monitoring* dan *review* serta membantu mendeteksi proses penyesuaian terhadap perubahan yang terjadi.

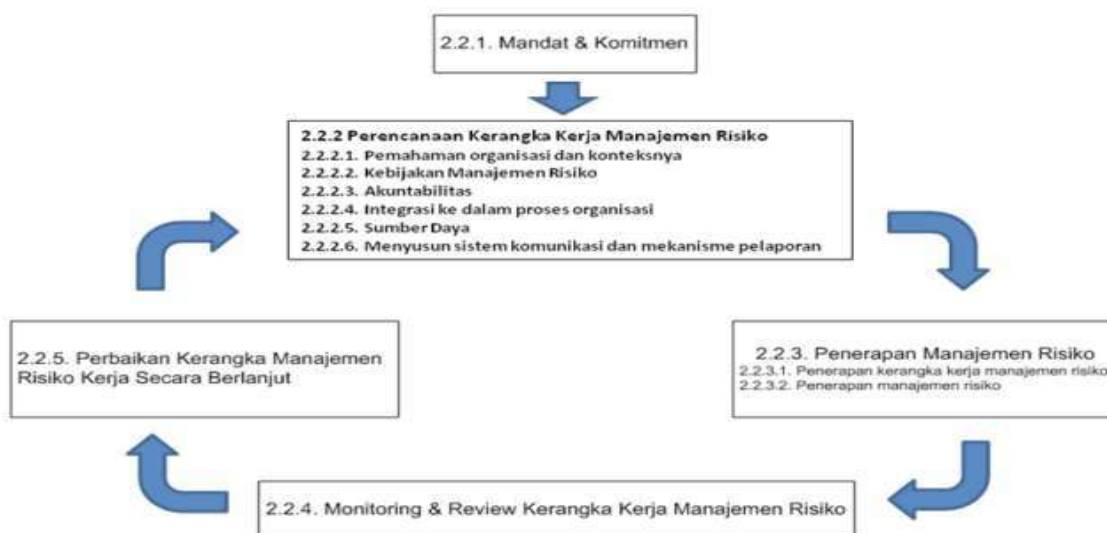
10. Manajemen Risiko harus memfasilitasi perbaikan berkelanjutan dan peningkatan organisasi

Manajemen Barata Indonesia harus senantiasa mengembangkan dan menerapkan perbaikan strategi manajemen risiko serta meningkatkan kematangan pelaksanaan manajemen risiko.

Biro Pengendalian & Risiko memonitoring penerapan dari aktivitas pengendalian dan penanganan risiko unit kerja dengan klinik berkala.

2.2 Kerangka Kerja Manajemen Risiko

Barata Indonesia menetapkan kerangka kerja manajemen risiko yang menjadi dasar dalam pelaksanaan seluruh kegiatan manajemen risiko di seluruh tingkatan organisasi. Kerangka kerja pada Gambar. 2.1 Kerangka Kerja Manajemen Risiko Barata Indonesia membantu organisasi dalam mengelola risiko secara efektif dan akan memastikan bahwa informasi risiko yang lengkap & memadai yang diperoleh dari proses manajemen risiko dapat digunakan sebagai landasan dalam pengambilan keputusan.



Gambar. 2.1 Kerangka Kerja Manajemen Risiko Barata Indonesia

2.2.1 Mandat dan Komitmen.

Keberhasilan program penerapan manajemen risiko salah satunya ditentukan oleh peran aktif Direksi dan Komisaris. Mafungsi mandat dan komitmen tercermin dalam tugas dan tanggung jawab masing-masing entitas perusahaan, dimana penanggung jawab utama dalam penerapan manajemen risiko adalah Direksi. Peran dan tanggung jawab seluruh pihak yang terkait dalam penerapan manajemen risiko, sebagai berikut:

1. Pemegang Saham & Komisaris
 - a. Pemegang Saham memberikan arahan kepada Direksi untuk mengelola risiko perusahaan melalui Rapat Umum Pemegang Saham;
 - b. Komisaris mengawasi dan memberikan saran perbaikan terhadap Direksi atas penerapan Kebijakan Manajemen Risiko.

2. Direksi

Tugas dan tanggung jawab Direksi dalam melaksanakan fungsi Mandat dan Komitmen adalah sebagai berikut:

- a. Menetapkan Kebijakan, Pedoman, dan Prosedur Penerapan Manajemen Risiko yang akan dikaji ulang dua (2) tahun sekali atau jika terdapat perubahan yang signifikan;
- b. Membentuk suatu fungsi yang secara khusus menangani dan mengkoordinir pelaksanaan Manajemen Risiko.
- c. Memastikan bahwa unit kerja/ yang dibentuk untuk mengelola manajemen risiko telah berfungsi secara independen.
- d. Memasukkan Manajemen Risiko dalam KPI (Key Person Indicator) Perusahaan;
- e. Memastikan sasaran manajemen risiko selaras dengan RJPP dan RKAP;
- f. Melakukan evaluasi dan Komunikasi secara berkala dalam kinerja system Manajemen Risiko;
- g. Mendorong Manajemen agar bertindak proaktif untuk mengurangi risiko kerugian dan sekaligus menjadi sumber keunggulan bersaing serta keunggulan kinerja perusahaan;
- h. Mendorong setiap individu agar bertindak hati – hati dalam menghadapi masalah risiko perusahaan sebagai usaha memaksimalkan nilai perusahaan dan pencapaian kekayaan pemegang saham (shareholder) serta memenuhi harapan para pemangku kepentingan (Stakeholder) lainnya.
- i. Bertanggung jawab atas penerapan Kebijakan Manajemen Risiko;
- j. Mengembangkan manajemen risiko menjadi budaya perusahaan pada seluruh jenjang jabatan organisasi perusahaan;
- k. Memastikan pelaksanaan peningkatan kompetensi sumber daya manusia yang terkait dengan manajemen risiko;
- l. Melaksanakan koordinasi proses penerapan manajemen risiko secara terintegrasi diPerusahaan (*enterprise-wide level*);
- m. Bertanggung jawab terhadap pengelolaan risiko dan penerapan manajemen risiko diseluruh kegiatan/proses bisnis Perusahaan;
- n. Mengarahkan dan menetapkan tindak lanjut mitigasi risiko yang perlu dilakukan terhadap risiko yang telah teridentifikasi;
- o. Melaksanakan evaluasi Kebijakan Manajemen Risiko minimal dua (2) tahun sekali untuk memastikan :
 1. Keakuratan metodologi *Assessment* risiko;
 2. Kecukupan implementasi sistem manajemen risiko;
 3. Ketepatan kebijakan, prosedur dan penetapan *risk appetite/risk tolerance* yang digunakan sebagai ukuran kriteria level risiko.

3. General Manager dan Manager Biro

General Manager dan Manager Biro memeriksa, menandatangani laporan Manajemen Risiko (MR) unit kerja dibawah koordinasinya dan menyusun risiko operasional serta risiko strategis Divisi/Biro-nya disertai langkah-langkah mitigasi risiko, antara lain sebagai berikut:

- a. Melakukan *review* atas laporan manajemen risiko dari Bidang/Bagian dalam koordinasi Divisi/Biro;
- b. Memberikan arahan dalam mitigasi risiko;
- c. Menyusun risiko operasional yang ditangani Divisi/Biro;
- d. Menyusun risiko strategis yang dihadapi perusahaan sebagai hasil kajian cascading risiko;
- e. Mengirim laporan risiko butir c dan d kepada Direksi dan tembusannya kepada Biro Pengendalian & Risiko;
- f. Mengawasi mitigasi risiko yang dilakukan oleh unit kerja dibawahnya.

4. Satuan Pengawasan Internal (SPI).
 - a. Mengevaluasi ketaatan dan efektivitas penerapan manajemen risiko dengan melakukan audit secara obyektif dan independen;
 - b. Menggunakan hasil manajemen risiko sebagai dasar pemeriksaan (audit berbasis risiko).
5. Unit Kerja
 - a. Melaksanakan manajemen risiko sesuai dengan Kebijakan, Pedoman dan Prosedur Penerapan Manajemen Risiko yang telah ditetapkan oleh Direksi.
 - b. Manager Bidang/Bagian bertanggung jawab mengelola risiko di unit kerjanya masing-masing melalui proses penerapan manajemen risiko dimulai dari identifikasi, analisis & evaluasi, penanganan risiko, pemantauan, serta pengkomunikasian & pengkonsultasian. Dalam pelaksanaannya, Manager dibantu oleh *key person* unit kerja.
 - c. Melaporkan realisasi tindak lanjut pengendalian risiko dan segala peristiwa yang menyebabkan kerugian pada unit kerjanya periode tiga (3) bulanan kepada Biro Pengendalian & Risiko.
6. Unit Manajemen Risiko/Biro Pengendalian & Risiko.
 - a. Menyusun dan mengusulkan Kebijakan Manajemen Risiko, Pedoman, dan Prosedur Penerapan Manajemen Risiko kepada Direksi.
 - b. Menyusun dan mengusulkan *Risk Appetite* dan *Risk Tolerance* yang digunakan sebagai ukuran kriteria level risiko.
 - c. Memastikan pelaksanaan proses identifikasi, pengelolaan dan pemantauan risiko disetiap unit kerja.
 - d. Melakukan kompilasi risiko setiap unit kerja menjadi Profil Risiko Perusahaan secara keseluruhan.
 - e. Melakukan pemantauan bersama perwakilan unit kerja/ Pemilik Risiko/ *Key person* terhadap posisi risiko secara keseluruhan.
7. Seluruh Karyawan
Setiap karyawan mempunyai peran dalam mewujudkan manajemen risiko yang efektif dan secara aktif berpartisipasi mengidentifikasi risiko potensial yang ada di lingkungannya dan membantu melaksanakan tindakan mitigasi risiko.

2.2.2 Perencanaan Kerangka Kerja Manajemen Risiko

2.2.2.1 Pemahaman Organisasi dan Konteksnya

Barata Indonesia mendefinisikan parameter dasar tentang risiko yang harus dikelola dan menyediakan pedoman bagi keputusan dalam kajian manajemen risiko yang lebih terinci bagi keseluruhan proses manajemen risiko yang meliputi kegiatan :

1. Menentukan konteks eksternal : meliputi *stakeholders* dan lingkungan makro;
2. Menentukan konteks internal : meliputi segala sesuatu dalam proses bisnis perusahaan.

2.2.2.2 Kebijakan Manajemen Risiko

Kebijakan Manajemen Risiko ditetapkan oleh Direksi dalam bentuk komitmen manajemen terhadap penerapan manajemen risiko dan sasaran yang ingin dicapai dalam penerapan manajemen risiko serta keefektifannya dievaluasi tiga (3) tahun sekali.

2.2.2.3 Akuntabilitas

Proses Manajemen Risiko melibatkan banyak pihak dalam organisasi. Tanggung jawab dalam proses Manajemen Risiko dituangkan dalam

No	Tahap Proses Manajemen Risiko	Dewan Komisaris	Komite Pemantau Risiko	Direksi	Manajemen Risiko	Pemilik risiko	External Stakeholder
1	Persiapan			A	R	I	
2	Komunikasi & Konsultasi						
3	Menentukan Konteks	I	I	A	R	C	I
4	Asesmen Risiko						
	Identifikasi Risiko	I	C	C	R	A/R	
	Analisis Risiko	I	C	C	R	A/R	
	Evaluasi Risiko	I	C	A	C	R/C	I
5	Perlakuan Risiko	I	C	A	C	E	C/I
6	Monitoring dan Reviu	I	R	A	R	C	I
7	Pelaporan Manajemen Risiko	C	C	A	R	R/C	

Keterangan :

R ; Responsible : Siapa yang mengerjakan

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

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

I ; Informed : Siapa yang harus diberi Informasi.

Gambar. 2.2 Akuntabilitas Proses Manajemen Risiko Barata Indonesia.

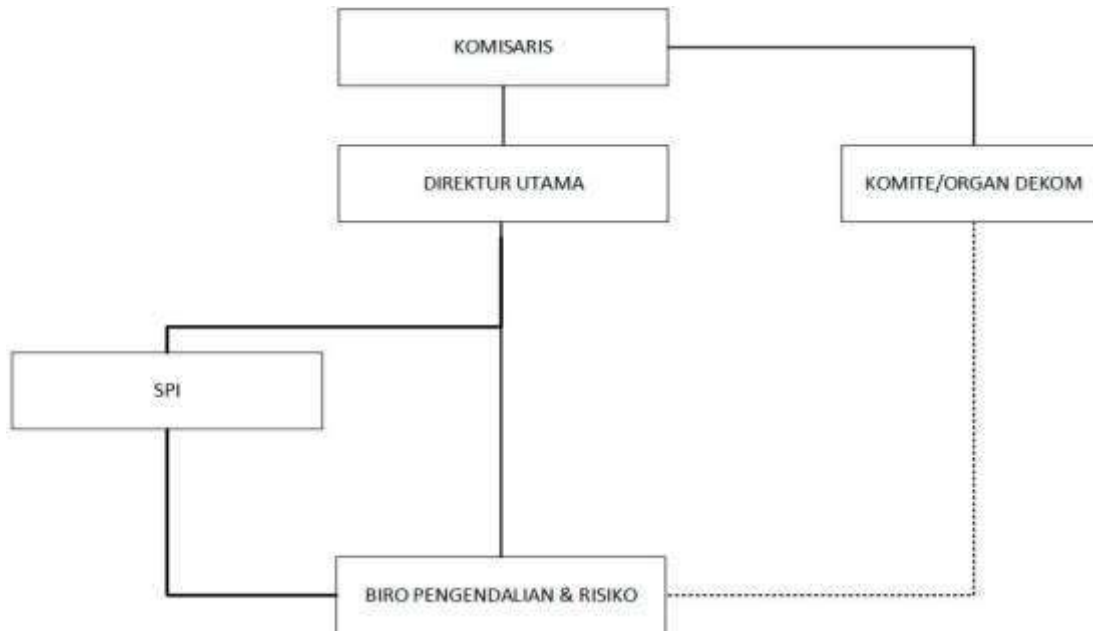
2.2.2.4 Integrasi ke dalam Proses Organisasi

Manajemen Barata Indonesia mendukung seluruh kegiatan Manajemen Risiko dan serta mengkaitkannya pada kegiatan perusahaan meliputi proses bisnis, perencanaan strategi, penyusunan rencana bisnis dan investasi dengan melibatkan Biro Pengendalian & Risiko.

2.2.2.5 Sumber Daya

Pengelolaan risiko melibatkan seluruh tingkatan dalam organisasi Barata Indonesia. Oleh karena itu dibentuk unit kerja yang bertanggung jawab mengkoordinasikan seluruh kegiatan manajemen risiko agar penerapan manajemen risiko menjadi lebih efektif, yaitu Biro Pengendalian & Risiko.

Bentuk organisasi Biro Pengendalian & Risiko adalah sebagaimana dijelaskan pada Gambar. 2.3 Organisasi Biro Pengendalian & Risiko.



Gambar. 2.3 Organisasi Biro Komersial & Risiko.

Manager Biro Pengendalian & Risiko membawahi dua (2) Manager Bidang yaitu, Manager Manajemen Risiko dan Manager Pengendalian serta beberapa Staf fungsional dengan berbagai disiplin ilmu dan keahlian yang bertugas secara kelompok berdasarkan fungsi kegiatannya.

Syarat personil Biro Pengendalian & Risiko, adalah sebagai berikut :

- 1) Mempunyai kompetensi dan kemampuan analisis yang tinggi;
- 2) Menjunjung tinggi kebenaran, kejujuran, dan bersifat obyektif;
- 3) Memahami proses bisnis Barata Indonesia dan sistem yang berlaku di perusahaan secara terintegrasi;
- 4) Memahami pengetahuan tentang Manajemen Risiko secara komprehensif dan selalu mengikuti perkembangan ilmunya;
- 5) Mampu melakukan sosialisasi dan mengembangkan budaya risiko kepada seluruh karyawan;
- 6) Mampu menjadi pendorong/mitra kerja bagi unit kerja operasional maupun unit kerja yang melaksanakan fungsi pengawasan (SPI) untuk senantiasa mengkomunikasikan pelaksanaan aktivitas dalam rangka pengelolaan risiko.

2.2.2.6 Sistem Komunikasi dan Mekanisme Pelaporan

1) Sistem Pelaporan

Sistem pelaporan atas kegiatan penerapan manajemen risiko, sebagai berikut :
 Biro Pengendalian & Risiko menerima Laporan Manajemen Risiko Unit Kerja yang disusun secara tertulis sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan dalam Buku Petunjuk Pelaksanaan Manajemen Risiko. Laporan Unit Kerja setingkat bidang dan bagian harus diketahui oleh General Manager atau Manager Bironya terkait sedangkan untuk Unit Kerja setingkat Divisi dan Biro laporan disampaikan kepada direktur terkait dan tembusan kepada Biro Pengendalian & Risiko .

- a) Laporan Manajemen Risiko Unit Kerja dianalisis, dievaluasi dan dikompilasi oleh Biro Pengendalian & Risiko lalu disusun menjadi Laporan Manajemen Risiko Perusahaan;

- b) Laporan Manajemen Risiko Perusahaan disampaikan secara berkala oleh Biro Pengendalian & Risiko kepada Direksi untuk dikaji dalam rapat Direksi bersama Eselon I;
- c) Laporan Manajemen Risiko Perusahaan dilaporkan oleh Direksi kepada Pemegang Saham dan tembusan kepada Komisaris.

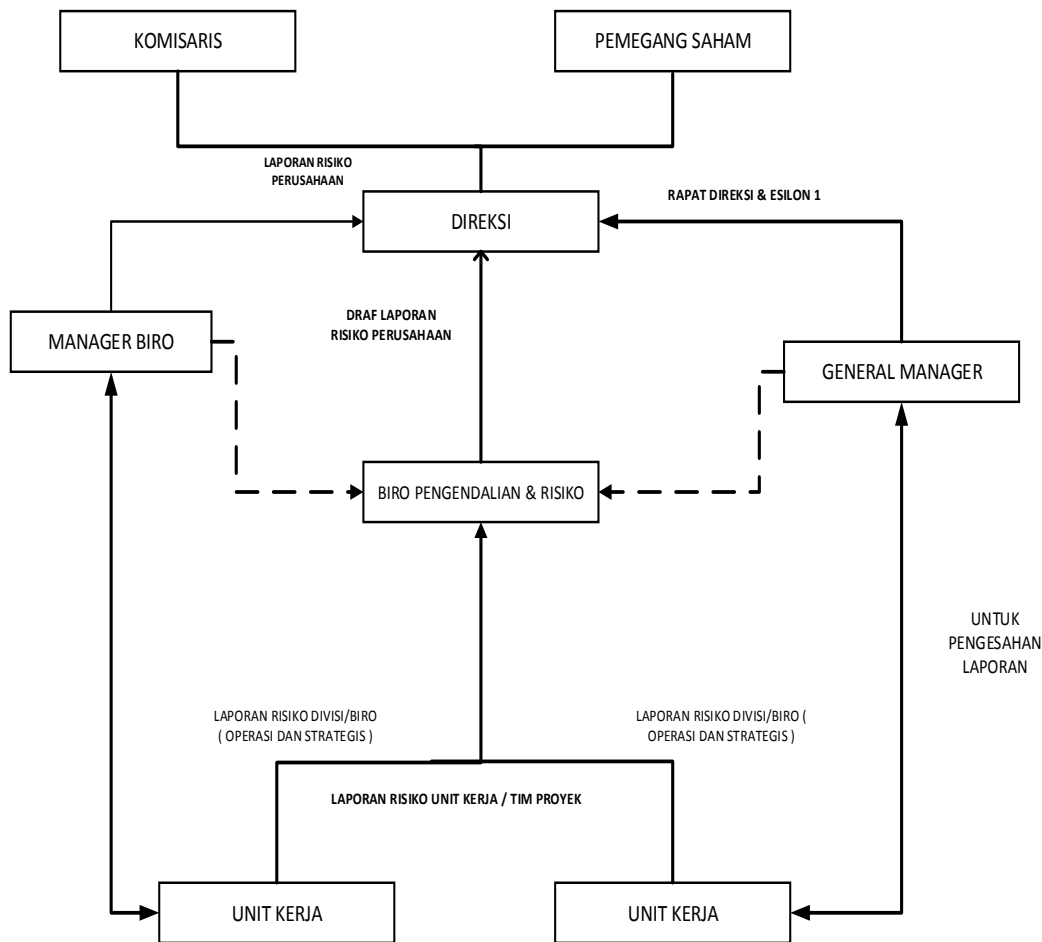
Laporan Manajemen Risiko harus berisi informasi penting, komprehensif, obyektif, jelas, lengkap, ringkas, konsisten dan konstruktif serta dilaporkan tepat waktu kepada Direksi yang akan digunakan untuk menyusun perencanaan ke depan, pengambilan keputusan yang strategis serta pengendalian operasi dalam rangka pencapaian tujuan perusahaan secara keseluruhan.

Mekanisme pelaporan sebagaimana pada Gambar.2.4 Mekanisme Pelaporan Manajemen Risiko Barata Indonesia dan petunjuk penyusunan laporan secara keseluruhan diatur secara rinci dalam Prosedur Penerapan Manajemen Risiko.

2) Jenis Laporan

Beberapa laporan yang harus dibuat/wajib dalam rangka penerapan manajemen risiko adalah sebagai berikut :

- a) Laporan yang dibuat oleh Unit Kerja disampaikan kepada Biro Pengendalian & Risiko, terdiri atas:
 - 1. Laporan Profil Risiko Unit Kerja, yang memuat Register Risiko, Peta Risiko, Penanganan Risiko, Rencana dan Jadwal Penanganan Risiko, Pemantauan dan Penelaahan Risiko :
 - 2. Laporan Peristiwa Risiko Unit Kerja, yang akan menjadi *database* risiko Perusahaan. Laporan ini memuat tentang peristiwa/kegagalan yang terjadi;
 - 3. Laporan Kejadian Luar Biasa di Unit Kerja.
 - 4. Laporan Produksi dan Aktivitas Baru Unit Kerja, Laporan terhadap produk dan aktivitas baru ini memuat antara lain :
 - a) Nama produk/aktivitas baru;
 - b) Uraian singkat proses produk dan aktivitas baru;
 - c) Kemungkinan risiko terekspos atas produk/aktivitas baru.



Gambar. 2.4 Mekanisme Pelaporan Manajemen Risiko Barata Indonesia

b) Laporan Penerapan Manajemen Risiko yang dibuat oleh Biro Pengendalian & Risiko, terdiri atas:

1. Laporan Profil Risiko Perusahaan

Laporan profil risiko disusun untuk mengetahui seluruh jenis risiko yang ada di perusahaan. Dari hasil identifikasi risiko yang telah pernah terjadi atau yang mungkin akan terjadi, disusun dalam suatu daftar risiko yang telah dikelompokkan berdasarkan suatu klasifikasi risiko sesuai dengan tipe/karakteristik risiko. Daftar risiko ini disusun secara terpadu antara lain, meliputi: indikasi risiko termasuk peristiwa risiko yang pernah terjadi, nama dan uraian risiko, penyebab risiko, konsekuensi risiko, peringkat risiko, *likelihood* dan *consequence* risiko, mitigasi risiko, biaya mitigasi dan *Person InCharge* serta jadwal penyelesaian. Format dan cara penyusunan Daftar Risiko diatur tersendiri dalam Prosedur Penerapan Manajemen Risiko.

Seluruh risiko yang terdapat dalam daftar risiko dilaporkan dalam Laporan Profil Risiko. Laporan Profil Risiko terdiri dari tingkat risiko dan trend disajikan secara komparatif dibandingkan dengan posisi sebelumnya. Laporan Profil Risiko antara lain, meliputi:

- a. Jenis/nama risiko;
- b. Penilaian tingkat risiko dan trendnya per posisi akhir periode pelaporan sebelumnya dan periode pelaporan berjalan;
- c. Uraian singkat mengenai tingkat dan trend risiko;
- d. Uraian singkat mengenai pelaksanaan penilaian risiko perusahaan oleh Biro Pengendalian & Risiko;
- e. Tindak lanjut hasil penilaian risiko perusahaan;
- f. Ringkasan Peta Risiko perusahaan.

2. Laporan Produk dan Aktivitas Baru

Apabila perusahaan melakukan kegiatan pengembangan usaha yang kemudian menghasilkan produk dan/atau aktivitas baru, maka perusahaan diwajibkan untuk mengungkapkan risiko yang melekat pada setiap penerbitan produk dan aktivitas baru tersebut. Laporan terhadap produk dan aktivitas baru ini meliputi hal-hal sebagai berikut:

- a. Laporan *action plan* untuk produk dan aktivitas baru yang pertama kali diterbitkan;
- b. Laporan penyusunan kebijakan dan prosedur untuk produk dan aktivitas baru yang baru pertama kali diterbitkan, antara lain:
 - (1) Sistem dan prosedur;
 - (2) Identifikasi seluruh risiko;
 - (3) Masa uji coba metode pengukuran dan pemantauan risiko.

Jangka waktu penyampaian laporan produk dan aktivitas baru, adalah segera setelah produk dan aktivitas baru tersebut efektif dilaksanakan, sebagaimana diatur dalam Prosedur Penerapan Manajemen Risiko.

3. Laporan Kejadian Luar Biasa

Apabila diperoleh suatu informasi tentang adanya suatu kondisi yang berpotensi menimbulkan kerugian yang signifikan atau membahayakan bagi perusahaan misalnya: terjadinya krisis moneter, kenaikan yang cukup signifikan pada nilai tukar Dollar Amerika (US\$) terhadap Rupiah (Rp) yang sebelumnya tidak diperkirakan atau tidak diketahui, dan lain-lain.

Laporan yang harus dibuat oleh Direksi disampaikan kepada Komisaris, yaitu Laporan Pelaksanaan Kebijakan Manajemen Risiko, antara lain:

- a) Profil Risiko Perusahaan;
- b) Informasi Produk dan Aktivitas Baru;
- c) Laporan Kejadian Luar Biasa;
- d) Laporan Kegiatan Penerapan Manajemen Risiko.

Laporan ini memuat rencana dan realisasi kegiatan kerja yang disusun secara terpadu mencakup sasaran/target yang akan dicapai dalam penerapan manajemen risiko, strategi pencapaian sasaran, jangka waktu pelaksanaan kegiatan, uraian kegiatan penerapan manajemen risiko, permasalahan yang ada dalam penerapan manajemen risiko dan penyelesaian permasalahannya dilihat dari segi struktur organisasi/uraian tugas, kebijakan, kesiapan sumber daya manusia, dan system informasi manajemen serta rencana penyelesaian permasalahan dari risiko-risiko yang telah diidentifikasi dan menjadi prioritas, antara lain meliputi :

- a) Jenis risiko
- b) Tindakan perbaikan
- c) Batas waktu penyelesaian
- d) Informasi lainnya yang diperlukan

Pembuatan laporan kegiatan penerapan manajemen risiko ini disampaikan secara berkala sesuai ketentuan dalam Prosedur Penerapan Manajemen Risiko.

3) Periode Pelaporan

Periode pelaporan dan batas waktu penyampaian laporan ditetapkan, sebagai berikut :

- a) Laporan Profil Risiko Unit Kerja dilaporkan oleh Unit Kerja setiap tiga (3) bulan sekali kepada Biro Pengendalian & Risiko;
- b) Laporan Peristiwa Risiko Unit Kerja, akan menjadi *database* risiko Perusahaan. Waktu pelaporannya disampaikan segera dan selambat-lambatnya satu (1) bulan setelah diperoleh informasi atau disesuaikan dengan tingkat kebutuhannya setelah evaluasi dan dikaji;
- c) Laporan Profil Risiko Perusahaan disajikan secara komparatif dengan posisi sebelumnya, dan dilaporkan secara berkala setiap tiga (3) bulan, kecuali terhadap risiko yang signifikan;

- d) Laporan Produk dan Aktivitas Baru (bila ada) segera dilaporkan yaitu selambat-lambatnya satu (1) bulan setelah produk dan aktivitas baru tersebut efektif dilaksanakan;
- e) Laporan kejadian luar biasa yaitu apabila terdapat suatu kondisi baik internal maupun eksternal yang berpotensi menimbulkan kerugian yang signifikan atau bahkan dapat membahayakan kelangsungan hidup perusahaan harus segera dilaporkan. Waktu pelaporannya disampaikan segera dan selambat-lambatnya satu (1) bulan setelah diperoleh informasi atau disesuaikan dengan tingkat kebutuhannya, karena perlu evaluasi dan kajian yang mendalam;
- f) Laporan Kegiatan Penerapan Manajemen Risiko disusun 1 (satu) tahun sekali, dan disampaikan oleh Biro Pengendalian & Risiko kepada Direksi selambat-lambatnya 1 (satu) bulan sebelum berakhirnya tahun berjalan.

2.2.3 Penerapan Manajemen Risiko

2.2.3.1 Penerapan Kerangka Kerja Manajemen Risiko

Mekanisme penerapan manajemen risiko (Gambar. 2.5 Mekanisme Penerapan Manajemen Risiko Barata Indonesia) dimulai dari:

- 1) Rapat Direksi dan Eselon I membahas agenda sebagai berikut:
 - a) Pengukuran dan Pemetaan Risiko dengan melakukan evaluasi tingkat/besaran risiko;
 - b) Merencanakan pengendalian dan pembahasan penanganan risiko strategis, yaitu risiko yang penanganannya harus dilakukan secara lintas direktorat;
 - c) Hasil pembahasan berupa penanganan risiko perusahaan.
- 2) Direktur Utama melakukan *review* dan/atau memberikan persetujuan atas Laporan Penerapan Manajemen Risiko Perusahaan, selanjutnya menyampaikan Laporan Manajemen Risiko Perusahaan dan tindakan penanganannya kepada Pemegang Saham dan tembusan kepada Dewan Komisaris;
- 3) SPI melakukan audit atas penerapan Manajemen Risiko dan melaporkannya kepada Direksi dengan tembusan kepada Biro Pengendalian & Risiko;
- 4) Unit Kerja mengusulkan anggaran biaya/investasi disertai program mitigasi risiko yang berisi kajian risiko dan anggaran biaya/investasi yang diperlukan untuk menangani risiko kepada Departemen Anggaran dengan tembusan ke Biro Pengendalian & Risiko untuk kemudian dilaporkan kepada Direksi untuk pengambil keputusan.

2.2.3.2 Penerapan Proses Manajemen Risiko

Penerapan proses manajemen risiko secara rinci dijelaskan pada Bab III.

2.2.4 Monitoring dan Review Kerangka Kerja Manajemen Risiko

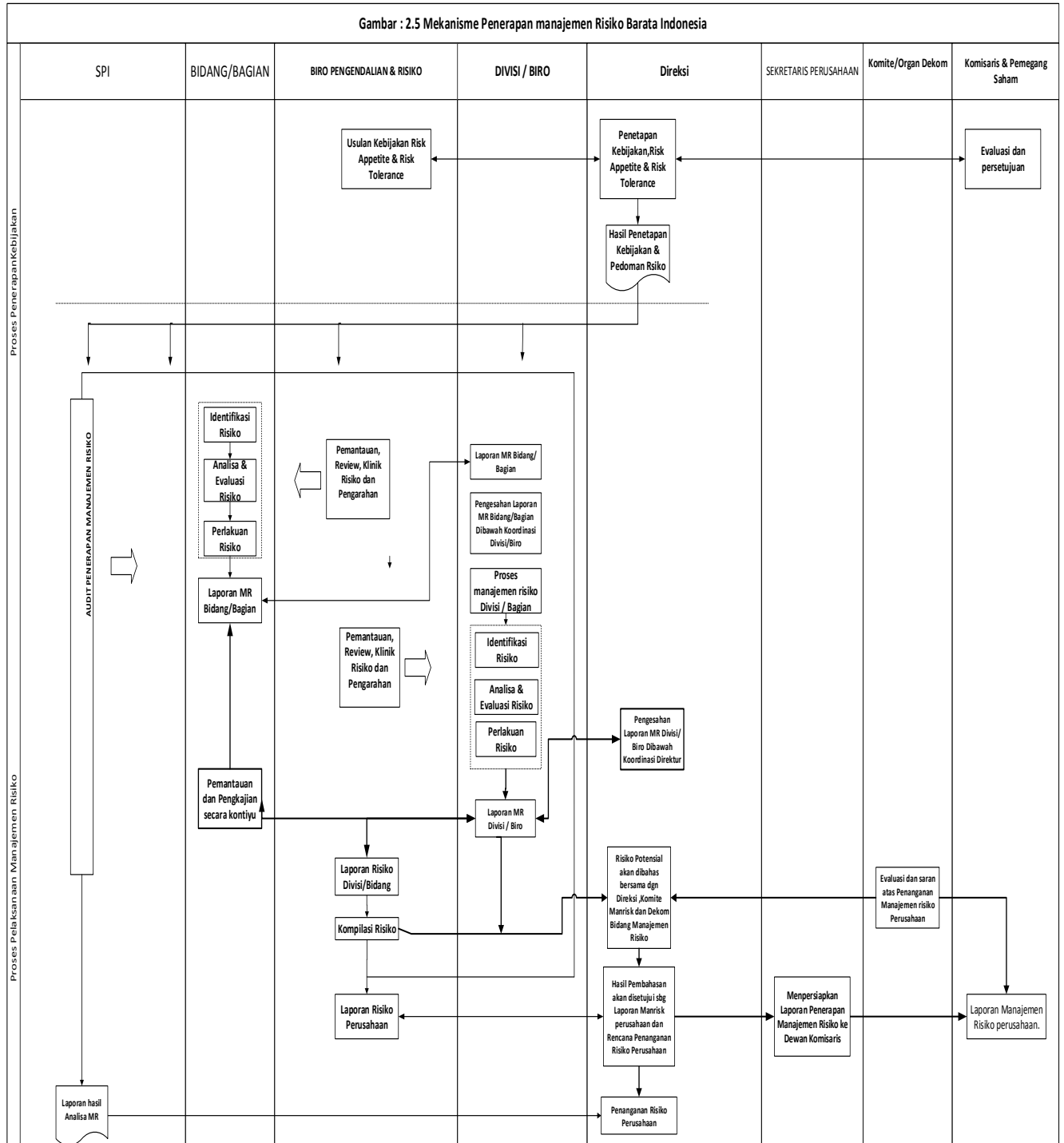
Untuk memastikan bahwa manajemen risiko efektif dan menunjang kinerja organisasi maka manajemen organisasi hendaknya:

- 1) Menetapkan ukuran kinerja;
- 2) Mengukur kemajuan penerapan manajemen risiko secara berkala dibandingkan dengan rencana awal;
- 3) Meninjau secara berkala apakah kerangka kerja manajemen risiko, kebijakan risiko, dan rencana penerapan masih tetap sesuai dengan konteks internal dan eksternal organisasi;
- 4) Memastikan apakah kebijakan risiko dipatuhi, memantau bagaimanakah penerapan rencana manajemen risiko dan kepatuhan dalam menyampaikan laporan risiko secara berkala;
- 5) Memantau efektivitas kerangka kerja manajemen risiko.

2.2.5 Perbaikan Berkelanjutan Kerangka Kerja Manajemen Risiko

Hasil *monitoring* dan *review* harus ditindaklanjuti untuk perbaikan berkelanjutan dari kerangka kerja manajemen risiko, kebijakan risiko, dan rencana manajemen risiko.

Tindak lanjut ini diharapkan akan meningkatkan dan memperbaiki manajemen risiko serta budaya risiko Barata Indonesia.



BAB III

PROSES MANAJEMEN RISIKO

3.1 Proses Manajemen Risiko

Proses yang dilaksanakan dalam penerapan manajemen risiko berlangsung secara terus menerus dalam satu "siklus" yang dijabarkan dalam 7 (tujuh) tahapan (Gambar. 3.1 Siklus Manajemen Risiko Barata Indonesia) yang harus dikelola dengan baik agar dapat membantu perusahaan untuk mengevaluasi kekuatan dan kelemahan yang dimiliki, sehingga perusahaan dapat tetap bertahan dan berkembang dalam berbagai situasi dan kondisi serta menjadikan perusahaan memiliki struktur bisnis yang kuat dalam menghadapi setiap tantangan yang ada.



Gambar. 3.1 Siklus Manajemen Risiko Barata Indonesia.

3.2 Komunikasi dan Konsultasi

Komunikasi dan konsultasi merupakan pertimbangan penting pada setiap langkah proses manajemen risiko. Sangat penting untuk mengembangkan suatu rencana komunikasi dengan *stakeholder* baik internal maupun eksternal pada tahap-tahap awal proses. Rencana tersebut harus mengarah pada isu-isu menyangkut risiko itu sendiri maupun proses untuk mengelolanya.

Komunikasi dan konsultasi meliputi dialog dua arah diantara para *stakeholder*, dijelaskan pada Gambar. 3.2 Proses Komunikasi & Konsultasi Manajemen Risiko Barata Indonesia.

Komunikasi internal dan eksternal yang efektif sangat penting untuk meyakinkan bahwa penanggung jawab pengimplementasian manajemen risiko dan pihak-pihak lain yang berkepentingan memahami dasar pengambilan keputusan dan mengapa tindakan-tindakan tertentu diperlukan.

Persepsi terhadap risiko dapat berbeda karena perbedaan asumsi dan konsep serta kebutuhan, isu (*issue*) dan perhatian *stakeholder* sehubungan dengan risiko atau isu (*issue*) yang didiskusikan. Persepsi dan alasan-alasan *stakeholder* dalam akseptabilitas suatu risiko yang memiliki dampak signifikan terhadap keputusan yang diambil diidentifikasi dan didokumentasikan.

Gambar. 3.2 Proses Komunikasi & Konsultasi Manajemen Risiko

No	Tahap Proses Manajemen Risiko	Dewan Komisaris	Komite Pemantau Risiko	Direksi	Manajemen Risiko	Pemilik risiko	External Stakeholder
1	Persiapan			A	R	I	
2	Komunikasi & Konsultasi						
3	Menentukan Konteks	I	I	A	R	C	I
4	Asesmen Risiko						
	Identifikasi Risiko	I	C	C	R	A/R	
	Analisis Risiko	I	C	C	R	A/R	
	Evaluasi Risiko	I	C	A	C	R/C	I
5	Perlakuan Risiko	I	C	A	C	E	C/I
6	Monitoring dan Reviu	I	R	A	R	C	I
7	Pelaporan Manajemen Risiko	C	C	A	R	R/C	

Keterangan :

R ; Responsible : Siapa yang mengerjakan

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

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

I ; Informed : Siapa yang harus diberi Informasi.

3.3 Menentukan Konteks

3.3.1 Strategi Penetapan Konteks

Menentukan konteks dilakukan untuk mendefinisikan parameter dasar tentang risiko yang harus dikelola, dan untuk menyediakan pedoman bagi keputusan dalam kajian manajemen risiko yang lebih terinci, yang meliputi kegiatan:

- 1) **Konteks eksternal dan Internal** adalah lingkungan eksternal dan internal dimana organisasitersebut mengupayakan pencapaian sasaran yang ditetapkannya.
- 2) **Konteks manajemen risiko** adalah konteks dimana manajemen risiko diterapkan.
 - a) **Menentukan kriteria risiko** .

b) Kriteria *Likelihood*

Kriteria Likelihood (L)

LEVEL	URAIAN	PENJELASAN
5	Hampir Pasti	Dapat terjadi pada banyak keadaan/probabilitas > 80 %
4	Kemungkinan Besar	Akan mungkin terjadi pada banyak keadaan/probabilitas > 60 % s.d 80 %
3	Kemungkinan Sedang	Dapat terjadi pada beberapa waktu/probabilitas > 40 % s.d 60 %
2	Kemungkinan Kecil	Mungkin terjadi pada beberapa waktu/probabilitas > 20 % s.d 40 %
1	Jarang	Mungkin terjadi hanya pada kondisi tidak normal / probabilitas < 20 %

Gambar. 3.3 Kriteria *Likelihood* Barata Indonesia



b) Kriteria *Consequence*

Kriteria Dampak (D)

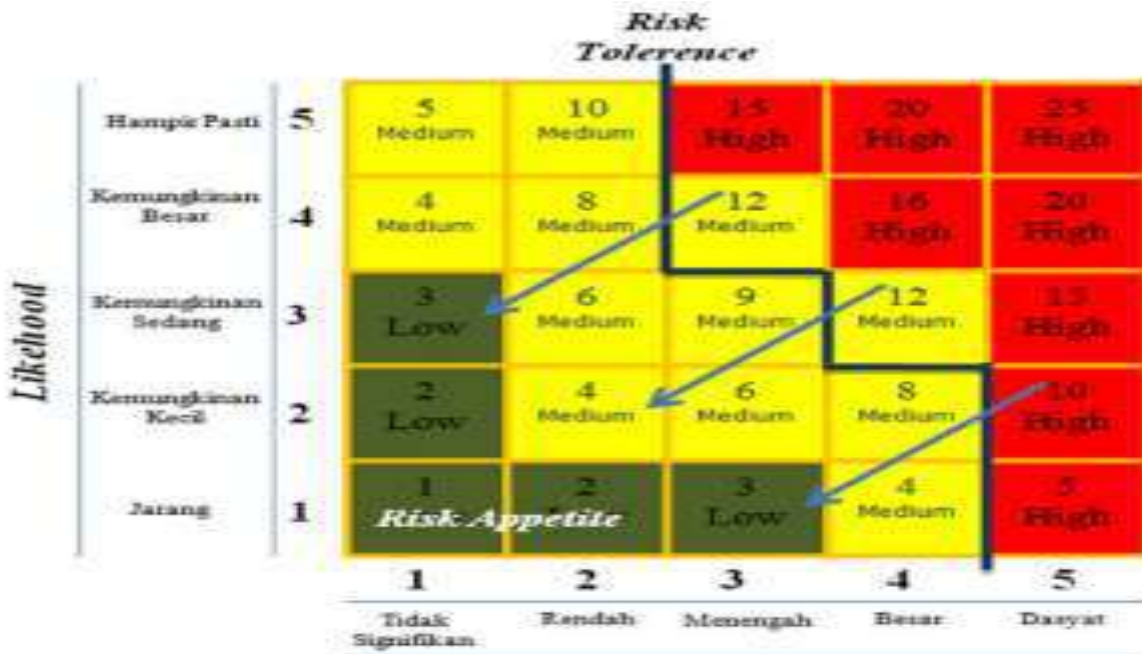
LEVEL	Konsekuensi					
	KEUANGAN	PRODUKSI	SASARAN PERUSAHAAN	CITRA PERUSAHAAN	HUKUM	LINGKUNGAN SOSIAL
1	Berdampak < 5% terhadap Laba sebelum Pajak	Berdampak < 1% dari Target Produksi	Dampak terhadap pencapaian sasaran perusahaan dapat diabaikan	Berdampak pada reputasi perusahaan yang tidak tersebar luas dan tidak terdapat pemberitaan di media	Pelanggaran peraturan dengan perincatan ringan atau denda ringan.	Dampak ringan pada lingkungan masyarakat, dapat dipulihkan pada saat kejadian
2	Berdampak >= 5% s.d. 20 % Terhadap Laba sebelum Pajak	Berdampak >= 1% s.d. 6% dari Target Produksi	Berdampak ringan terhadap pencapaian sasaran perusahaan	Melibatkan pemberitaan di media massa lokal terbatas	Pelanggaran peraturan, isu hukum dan ketidakpatuhan ringan.	Dampak ringan pada lingkungan masyarakat dipulihkan pada saat yang cepat.
3	Berdampak >= 20% s.d. 35 % Laba sebelum Pajak	Berdampak >= 6% s.d. 12% dari Target Produksi	Berdampak sedang terhadap pencapaian sasaran perusahaan	Berdampak serius bagi reputasi perusahaan. Melibatkan pemberitaan di media masa dengan pangsa lokal (liputan utama).	Pelanggaran peraturan yang serius atau pengaduan dengan kemungkinan putusan hukum dan denda. Penyisihan serius pihak berwenang.	Dampak sedang pada lingkungan masyarakat dipulihkan pada jangka menengah.
4	Berdampak >= 35% s.d.50 % Laba sebelum Pajak	Berdampak >= 12% s.d. 20% dari Target Produksi	Gangguan/membirikan dampak serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan	Berdampak serius bagi reputasi perusahaan melibatkan pemberitaan di media masa dengan pangsa nasional (liputan utama).	Pelanggaran peraturan yang berat. Litigasi yang berat di Pengadilan Negeri.	Dampak serius pada lingkungan masyarakat dipulihkan pada jangka panjang.
5	Berdampak >= 50% Laba sebelum pajak	Berdampak >= 20% dari Target Produksi	Gagal/memberikan dampak sangat serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan	Berdampak signifikan bagi reputasi perusahaan melibatkan pemberitaan di media masa dengan pangsa internasional (liputan utama).	Putusan hukum dan denda yang signifikan. Litigasi yang serius termasuk tuntutan terhadap pegawai dan/atau manajemen (BOD dan BOC).	Dampak sangat serius menjangkau masyarakat sangat luas, penyelesaian sulit.

Gambar. 3.4 Kriteria *Consequence* Barata Indonesia

Kriteria *consequence* ditetapkan dengan mempertimbangkan pengaruh risiko yang berimplikasi pada

- Strategi dan atau aktivitas perusahaan dan
- Kepentingan stakeholder.
- Toleransi & Selera Risiko (*RiskTolerance & Risk Appetite*).

Secara umum *risk appetite* Barata Indonesia berada dalam batasan cakupan risiko *medium-down* dalam peta risiko, ditunjukkan pada Gambar. 3.5 Peta Risiko Barata Indonesia.



Gambar. 3.5 Peta Risiko Barata Indonesia.

Kewenangan dan tanggung jawab dalam pengelolaan risiko

- Risiko yang berada di atas garis *risk tolerance* dan berada di level risiko mulai dari 16 sampai dengan 25 menjadi perhatian penuh Direksi dalam pengelolaannya.
- Level risiko di atas garis *risk tolerance* sampai lebih kecil dari 16 menjadi perhatian penuh General Manager dan Direksi.
- Risiko di bawah garis *risk tolerance* sepenuhnya dalam tanggung jawab pengelolaan ditingkat operasional.

Penetapan konteks dapat mengacu pada

- Visi dan Misi Perusahaan
- RJP (Rencana Jangka Panjang)
- RKAP (Rencana Kerja Anggaran Perusahaan)
- KPI (*Key Performance Indicator*) Direksi s/d KPI Lembaga terkait.

Penetapan konteks memudahkan identifikasi dan proses-proses selanjutnya. Proses Identifikasi dilakukan bersamaan dengan saat penyusunan RKAP tahun berjalan sehingga menunjukkan penerapan *Risk Based Budgeting*.

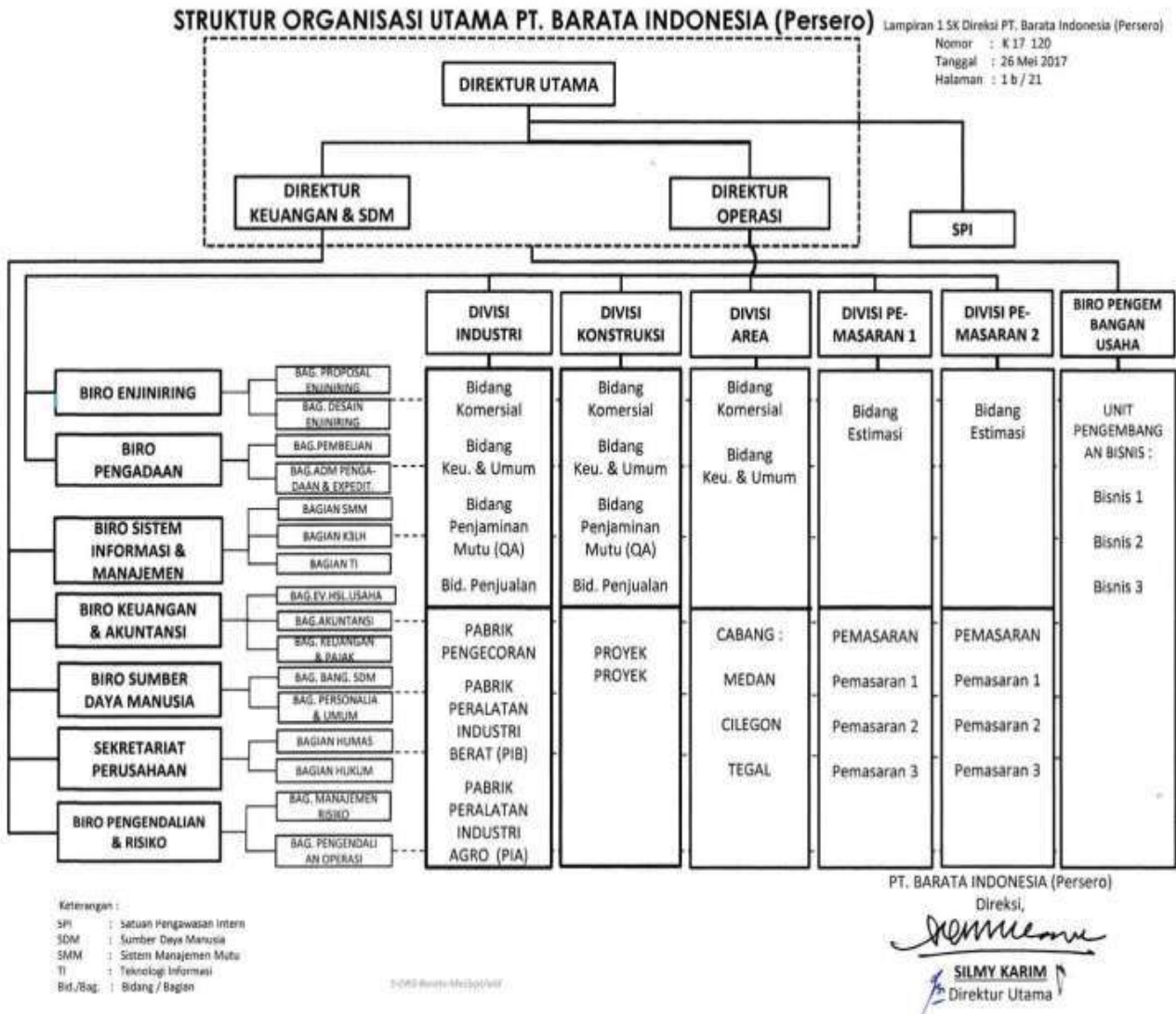
3.3.2 Kebijakan Penetapan Kategori Risiko

Kategori risiko secara garis besar terbagi menjadi 2 (dua) bagian yaitu:

a. Berdasarkan fungsi bidang

Kategori risiko ditetapkan berdasarkan fungsi dan bidang yang meliputi :

1. Fungsi Satuan Pengawas Internal.
2. Sekretariat Perusahaan.
3. Fungsi Pemasaran 1 & 2.
4. Fungsi Divisi Industri.
5. Fungsi Divisi Kontruksi.
6. Fungsi Divisi Area.
7. Fungsi Pengembangan Usaha.
8. Fungsi Biro Enjiniring.
9. Fungsi Biro Pengadaan.
10. Fungsi Biro Sistem Informasi & Manajemen
11. Fungsi Biro Keuangan & Akuntansi.
12. Fungsi Biro Sumber Daya Manusia.
13. Fungsi Pengendalian & Risiko.



- b. Berdasarkan dampak risiko
1. **Risiko Strategis** adalah dampak risiko saat ini dan masa depan terhadap pendapatan atau modal yang timbul dari keputusan bisnis yang merugikan atau kurang tanggapan terhadap perubahan lingkungan bisnis.
 2. **Risiko Tinggi** adalah risiko yang jika dampak terjadinya adalah 5 (lima) maka tingkat risikonya diperoleh adalah tinggi.
 3. **Risiko Strategis** dan atau Tinggi menjadi fokus pengelolaan perusahaan yang juga akan disampaikan kepada pemegang saham.

3.4 *Assesment* Risiko

Assesment risiko dilakukan oleh seluruh unit kerja mulai dari unit kerja setingkat Divisi/Biro sampai dengan Bidang/Bagian setiap periode tiga (3) bulanan. *Key person* sebagai perwakilan manajemen risiko di unit kerja bertanggung jawab terhadap pelaksanaan *Assesment* risiko antara lain, meliputi : identifikasi risiko, analisis risiko dan evaluasi risiko. Jika unit kerja kesulitan dalam melakukan proses *Assesment* risiko, Biro Pengendalian & Risiko akan memberi bimbingan sampai dapat melakukan proses secara mandiri.

3.5 Identifikasi Risiko

Identifikasi komprehensif dengan menggunakan proses sistematis yang terstruktur, secara dalam, luas dan harus mencakup semua risiko, baik risiko yang berada dalam kendali Barata Indonesia maupun risiko yang di luar kendali Barata Indonesia.

Identifikasi dilakukan pada sumber risiko, area dampak risiko, penyebabnya dan potensi akibatnya. Teknik Identifikasi yang digunakan, disesuaikan dengan kemampuan, sasaran, dan jenis risiko yang dihadapi. Alat identifikasi yang dapat digunakan antara lain *Brainstorming* dan *Risk Breakdown Structure (RBS)*. Dokumen utama yang dihasilkan dalam proses ini adalah Daftar Risiko (*Risk Register*).

3.6 Analisis Risiko

Tujuan analisis risiko adalah melakukan analisis dampak dan kemungkinan semua risiko yang dapat menghambat tercapainya sasaran organisasi dan menyediakan data untuk membantu langkah evaluasi dan mitigasi risiko. Analisis risiko mencakup pertimbangan dan mengkombinasikan estimasi terhadap *consequence* dan *likelihood* didalam konteks untuk mengambil tindakan pengendalian.

Analisis risiko dapat berupa analisis kualitatif, semi kuantitatif, kuantitatif atau kombinasi diantaranya, tergantung pada informasi risiko dan data yang tersedia. Analisis kualitatif dapat digunakan pertama kali untuk mendapatkan indikasi umum mengenai level risiko. Selanjutnya dilakukan analisis kuantitatif yang lebih spesifik.

Jenis-jenis analisis risiko tersebut adalah sebagai berikut:

1) Analisis Kualitatif

Analisis kualitatif menggunakan istilah atau skala deskriptif untuk menggambarkan besaran konsekuensi yang potensial dan *likelihood* bahwa konsekuensi akan terjadi. Analisis kualitatif digunakan:

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

2) Analisis Semi Kuantitatif

Dalam analisis semi kuantitatif, skala kualitatif seperti diuraikan di atas diberi nilai tertentu. Angka yang dialokasikan kepada masing-masing uraian tidak harus mengandung hubungan yang akurat dengan besaran yang sebenarnya dari *consequence* dan *likelihood*. Angka-angka dapat dikombinasikan dengan salah satu dari sekian formula yang disajikan oleh sistem yang digunakan untuk keperluan prioritas, dicocokkan dengan sistem yang dipilih untuk menunjukan angka-angka dan mengkombinasikannya.

Tujuannya untuk memperoleh prioritas yang lebih detail dari pada yang biasanya diperoleh dalam analisis kualitatif, tidak untuk memberikan nilai realistis suatu risiko seperti dihasilkan dalam analisis kuantitatif. Terkadang layak untuk mempertimbangkan bahwa *likelihood* terdiri dari dua elemen, biasanya merujuk kepada *likelihood* sebagai frekuensi paparan probabilitas.

Perhatian harus dipusatkan ketika terjadi situasi dimana hubungan antara kedua elemen tidak sepenuhnya independen, misalnya terdapat hubungan yang kuat antara frekuensi exposure dengan probabilitas.

3) Analisis Kuantitatif

Analisis kuantitatif menggunakan nilai angka (daripada menggunakan skala deskriptif seperti digunakan dalam analisis kualitatif dan semi kuantitatif) baik untuk *consequence* maupun untuk *likelihood*, dengan menggunakan data dari berbagai sumber. Kualitas analisis tergantung pada akurasi dan kelengkapan nilai numerik yang digunakan.

Consequence dapat diestimasi dengan pembuatan model *outcome* dari suatu atau beberapa peristiwa, atau dengan ekstrapolasi hasil kajian eksperimen atau data masa lalu. *Consequence* dinyatakan dalam satuan moneter (mata uang), kriteria teknik (satuan pengukuran) atau manusia (kematian/cedera) atau kriteria lainnya. Dalam beberapa kasus, diperlukan lebih dari satu nilai numerik untuk menentukan konsekuensi pada waktu, tempat, kelompok atau situasi yang berbeda.

Likelihood biasanya dinyatakan sebagai probabilitas, frekuensi atau kombinasi antara paparan probabilitas.

3.7 Evaluasi Risiko

Evaluasi risiko merupakan perbandingan antara level risiko yang ditemukan selama proses analisis dengan kriteria risiko yang ditetapkan sebelumnya. Dalam evaluasi risiko, level risiko dan kriteria risiko harus diperbandingkan dengan menggunakan basis yang sama. Hasil dari evaluasi risiko adalah daftar prioritas risiko untuk tindakan lebih lanjut. Jika risiko-risiko masuk dalam kategori rendah atau risiko yang dapat diterima, maka risiko-risiko tersebut diterima dengan sedikit perlakuan lanjutan. Risiko-risiko yang rendah atau dapat diterima harus dipantau dan ditelaah secara periodik untuk menjamin bahwa risiko-risiko tersebut tetap dapat diterima.

Risiko dikatakan memiliki tingkat yang dapat diterima bila :

- 1) Level risiko rendah sehingga tidak perlu penanganan khusus;
- 2) Tidak tersedia penanganan untuk risiko;
- 3) Biaya penanganan termasuk biaya asuransi lebih tinggi dari manfaat yang diperoleh bila risiko tersebut diterima;
- 4) Peluang dari adanya risiko tersebut lebih besar dari ancamannya.

Langkah evaluasi memastikan bahwa tidak semua risiko yang teridentifikasi memerlukan rencana pengendalian lebih lanjut. Hasil dari analisis risiko akan disampaikan kepada penanggung jawab tertinggi pengelola risiko di unit kerja untuk dilakukan validasi.

Hasil validasi akan digunakan untuk menetapkan rencana langkah-langkah sistem pengendalian untuk menurunkan kemungkinan terjadinya risiko maupun untuk menurunkan dampak terjadinya risiko.

3.8 Mitigasi/Perlakuan Risiko

Risiko-risiko yang telah tersaring pada langkah evaluasi, selanjutnya dibuat rencana pengendalian lebih lanjut, langkah ini disebut mitigasi risiko. Langkah mitigasi risiko meliputi pengidentifikasian opsi untuk menangani risiko, menaksir opsi tersebut, menyiapkan rencana perlakuan risiko dan mengimplementasikan rencana perlakuan risiko.

Mitigasi risiko dibedakan menjadi dua jenis yaitu pengendalian dan penanganan.

1) Pengendalian

Pengendalian adalah upaya-upaya untuk merubah risiko. Pengendalian biasanya merupakan upaya-upaya yang telah dimiliki dan bersifat rutin untuk mengantisipasi terjadinya risiko. Contoh pengendalian dapat dalam bentuk prosedur, WI, dsb.

2) Penanganan

Penanganan adalah upaya-upaya yang akan dilakukan sebagai langkah baru untuk memperlakukan risiko karena upaya-upaya yang sudah ada belum memadai.

Opsi perlakuan risiko secara umum meliputi

1. Menghindari risiko (*risk avoidance*), berarti tidak melaksanakan atau meneruskan kegiatan yang menimbulkan risiko tersebut.
2. Mengurangi risiko (*risk reduction*), yaitu perlakuan risiko untuk mengurangi kemungkinan terjadinya atau mengurangi paparan dampaknya, atau mengurangi keduanya.
3. Transfer risiko (*risk sharing*), yaitu suatu tindakan untuk mengurangi kemungkinan timbulnya risiko melalui antara lain: asuransi, *outsourcing*, *subcontracting*, tindak lindung, transaksi nilai mata uang asing, dll.
4. Menerima risiko (*risk acceptance*), yaitu tidak melakukan perlakuan apapun terhadap risiko tersebut.

Dokumen utama yang dihasilkan dari tahapan identifikasi, analisis, evaluasi, dan mitigasi/ perlakuan risiko adalah berupa Daftar Risiko (*Risk Register*).

3.9 Pemantauan dan Pengkajian (*Monitoring & Review*)

Pemantauan terus-menerus sangat penting untuk meyakinkan bahwa rencana manajemen tetap relevan. Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi *likelihood* dan *consequence* suatu *outcome* mungkin berubah, sama seperti faktor-faktor yang mempengaruhi kesesuaian dan biaya berbagai opsi perlakuan. Oleh karena itu perlu secara reguler dilakukan pengulangan siklus proses

manajemen risiko. Tingkat risiko dan efektivitas tindakan pengendalian dipantau secara triwulanan (per 3 bulan) dan dilakukan bersama dengan proses *assessment* risiko dan penyampaian profil manajemen risiko unit kerja.

Pengkajian merupakan bagian integral rencana perlakuan risiko. Biro Pengendalian & Risiko menjadi fasilitator dalam tahapan pengkajian ini. Pengkajian dilakukan sebanyak minimal satu (1) kali dalam setahun dalam bentuk diskusi panel. Pertemuan dilakukan dengan mengundang General Manager (GM)/Manager Biro dan dihadiri oleh Direksi. Masing-masing GM/Manager Biro mengungkapkan isu risiko yang menjadi perhatian utama di masing-masing kompartemennya. Risiko-risiko yang telah dipaparkan akan dipilih dan disaring menjadi risiko yang menjadi perhatian utama perusahaan.

Kompartemen (Divisi & Biro) juga melakukan pengkajian terhadap risiko-risiko yang berada di wilayahnya. Pertemuan dilakukan dengan mengundang Departemen (Bidang/Bagian) terkait serta jika berkesempatan dapat menghadirkan Direktur terkait juga. Hasil pengkajian oleh GM / Manager Biro akan disampaikan pada diskusi panel ditingkat Direksi. Hal-hal yang diperoleh dari hasil pemantauan risiko menjadi bahan pengkajian

lebih lanjut untuk memperbaiki dan menyesuaikan berbagai tindakan terhadap risiko untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensi penanganan risiko.

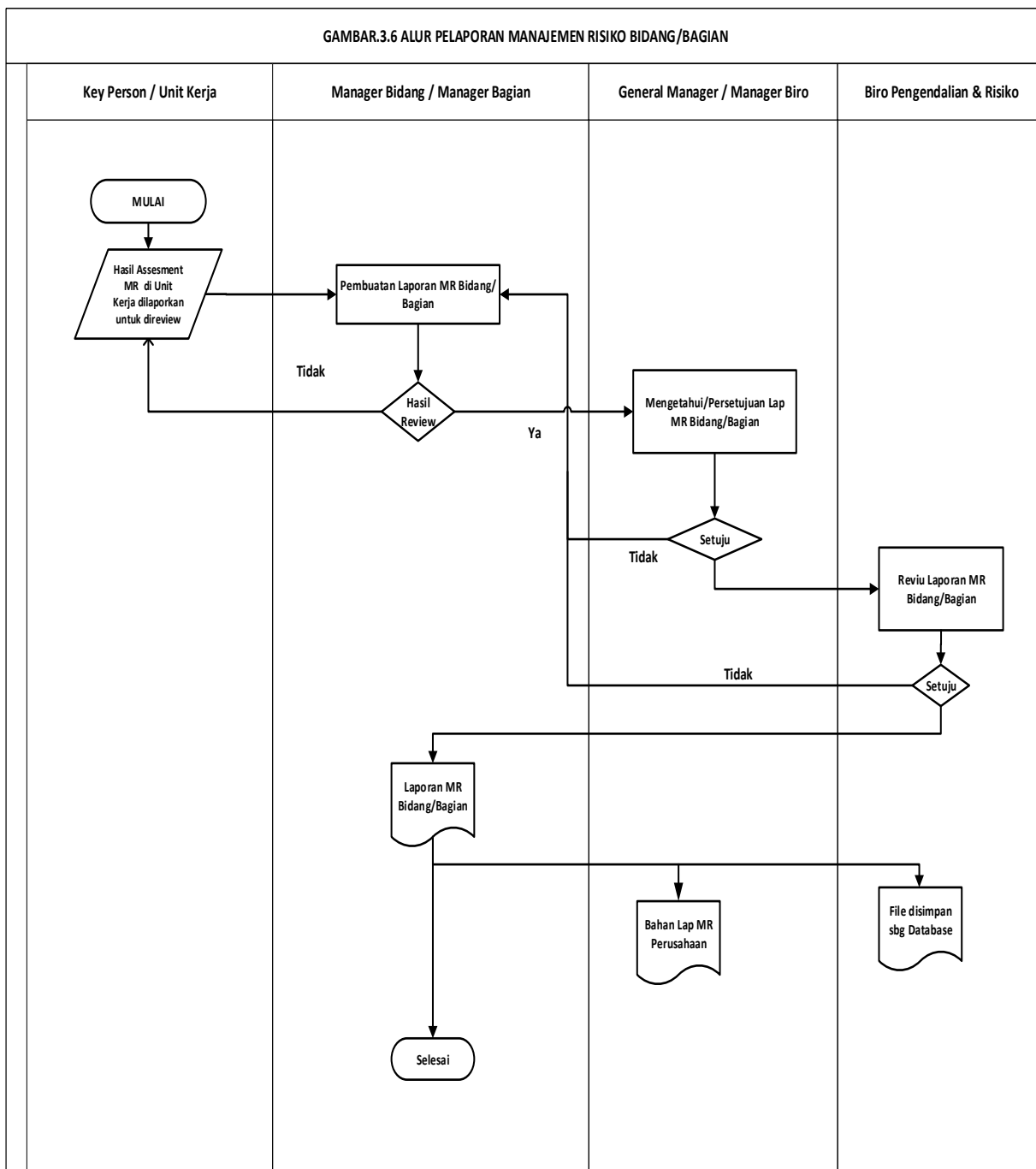
3.10 Dokumentasi dan Pelaporan Manajemen Risiko

Mekanisme dokumentasi dan pelaporan proses manajemen risiko unit kerja dibagi menjadi dua sebagai berikut:

1) Manajer Bidang & Bagian

Mekanisme pelaporan Manajemen Risiko untuk Departemen(Bidang/Bagian) digambarkan pada Gambar. 3.6 Alur Pelaporan MR Departemen. Hasil *assesment* manajemen risiko Departemen disahkan oleh Manager dan dikirimkan kepada GM untuk review. Setelah

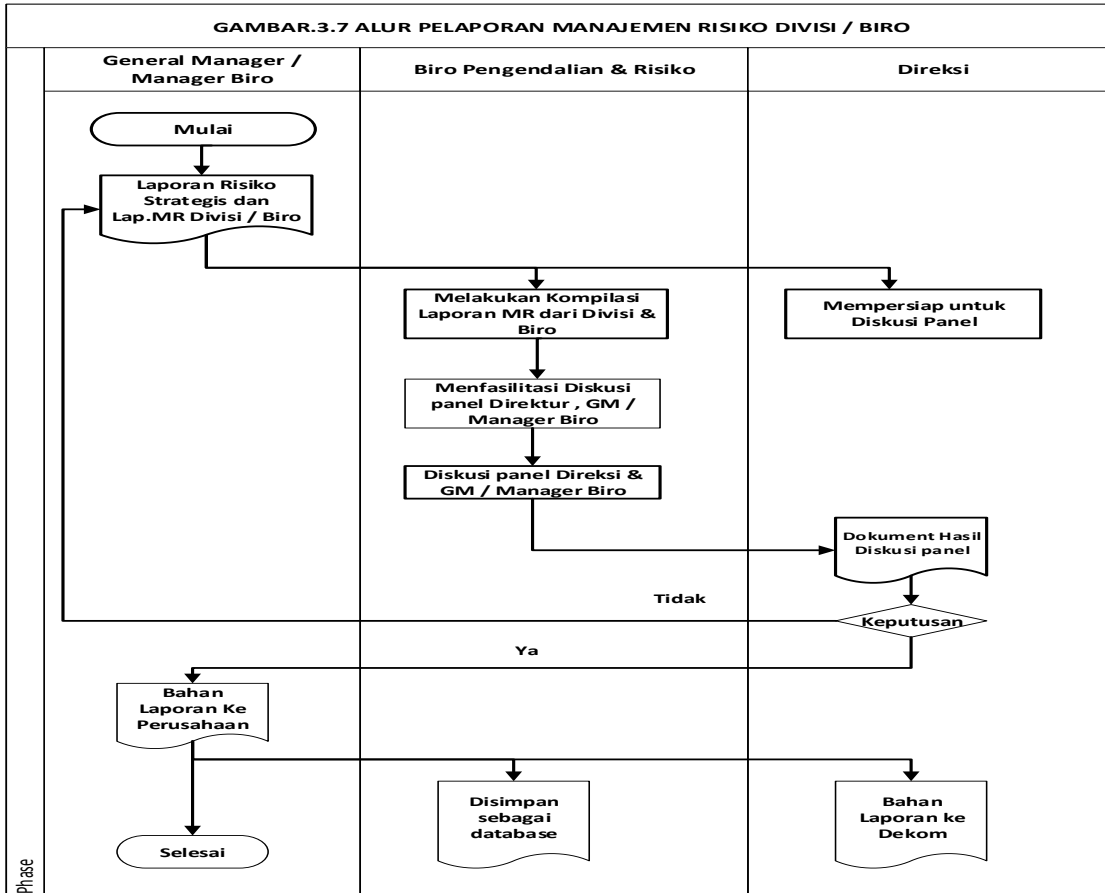
GM menyetujui laporan disampaikan ke Biro Pengendalian & Risiko. Biro Pengendalian & Risiko melakukan *review* untuk pemenuhan persyaratan laporan dan selanjutnya disimpan ke *database* serta disiapkan untuk proses berikutnya. Jika belum memenuhi persyaratan, laporan akan dikembalikan kepada unit kerja untuk direvisi.



2) Divisi & Biro

Mekanisme pelaporan Manajemen Risiko untuk Kompartemen digambarkan pada Gambar.3.7 Alur Pedoman Manajemen Risiko Divisi & Biro. Hasil Assesment manajemen risiko Divisi & Biro Disahkan oleh GM dan Manajer Biro dan dikirim kepada Direktur terkait untuk dikaji ulang.

Setelah Direktur menyetujui, laporan disampaikan ke Biro Pengendalian & Risiko untuk dikaji terhadap pemenuhan persyaratan laporan akan disimpan ke database dan disiapkan untuk proses berikutnya. Jika belum memenuhi persyaratan, laporan akan dikembalikan kepada unit kerja untuk direvisi.



Biro Pengendalian & Risiko melakukan analisis, evaluasi serta membuat kompilasi atas daftar risiko untuk Laporan Manajemen Risiko Perusahaan yang diajukan kepada Direksi sebagai bahan rapat Direksi

3.11 Risk Based Audit

Hasil proses Manajemen Risiko Unit Kerja yang difokuskan pada penetapan risiko-risiko terpilih, akan disampaikan kepada SPI atau internal audit untuk dijadikan dasar dalam penetapan RKAP (Rencana Kerja & Anggaran Perusahaan) berikutnya.

3.12 Penyiapan Kompetensi Instansi

Unit kerja harus membangun kompetensinya dalam manajemen risiko pada 3 (tiga) elemen berikut:

1. Para pengambil keputusan
2. Infrastruktur
3. Sistem dan proses

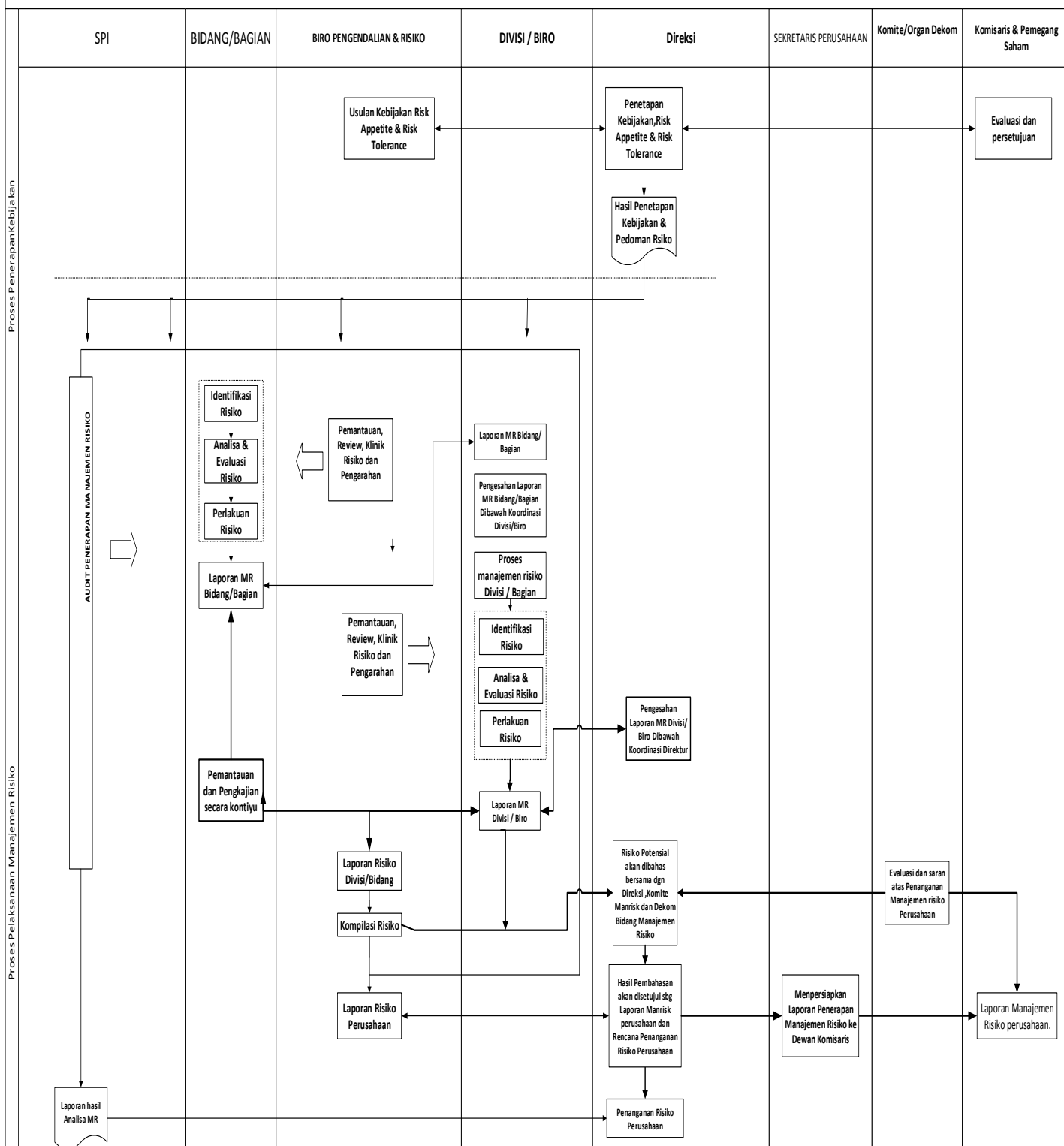
Untuk penyiapan Kompetensi, Unit Kerja Manajemen Risiko dapat bekerjasama dengan Direktorat SDM untuk melakukan pelatihan internal/eksternal khusus kepada para pengambil keputusan/pemilik risiko. Hal ini dimaksudkan agar para pengambil keputusan memiliki pemahaman yang sama tentang manajemen risiko.

BAB IV PENUTUP

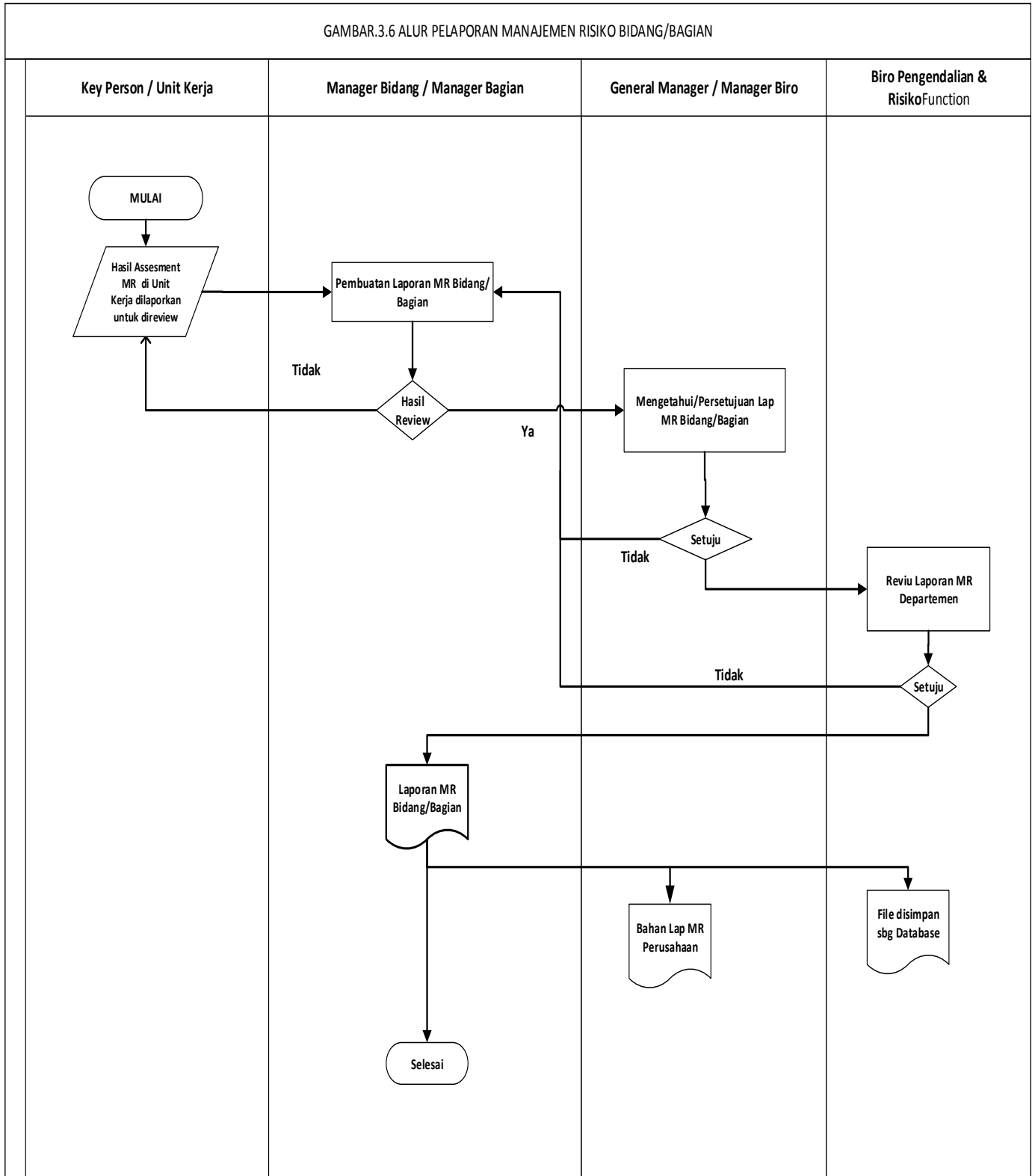
Penerapan manajemen risiko di PT Barata Indonesia (Persero) didukung oleh sistem dokumentasi manajemen risiko dengan urutan tingkatan sebagai berikut:

- 1) Kebijakan Manajemen Risiko, yang memuat tentang ketentuan umum sebagai payung penerapan manajemen risiko.
- 2) Pedoman Manajemen Risiko, yang memuat tentang penjabaran Kebijakan Manajemen Risiko.
- 3) Prosedur Penerapan Manajemen Risiko, yang memuat tentang tahapan proses dan penanggung jawab dalam penerapan manajemen risiko.
- 4) Petunjuk Pelaksanaan Manajemen Risiko yang menjadi petunjuk teknis bagi setiap unit kerja dalam menerapkan manajemen risiko.
- 5) Rekaman manajemen risiko antara lain register risiko, laporan triwulanan manajemen risiko unit kerja, laporan manajemen risiko perusahaan PT Barata Indonesia (Persero).

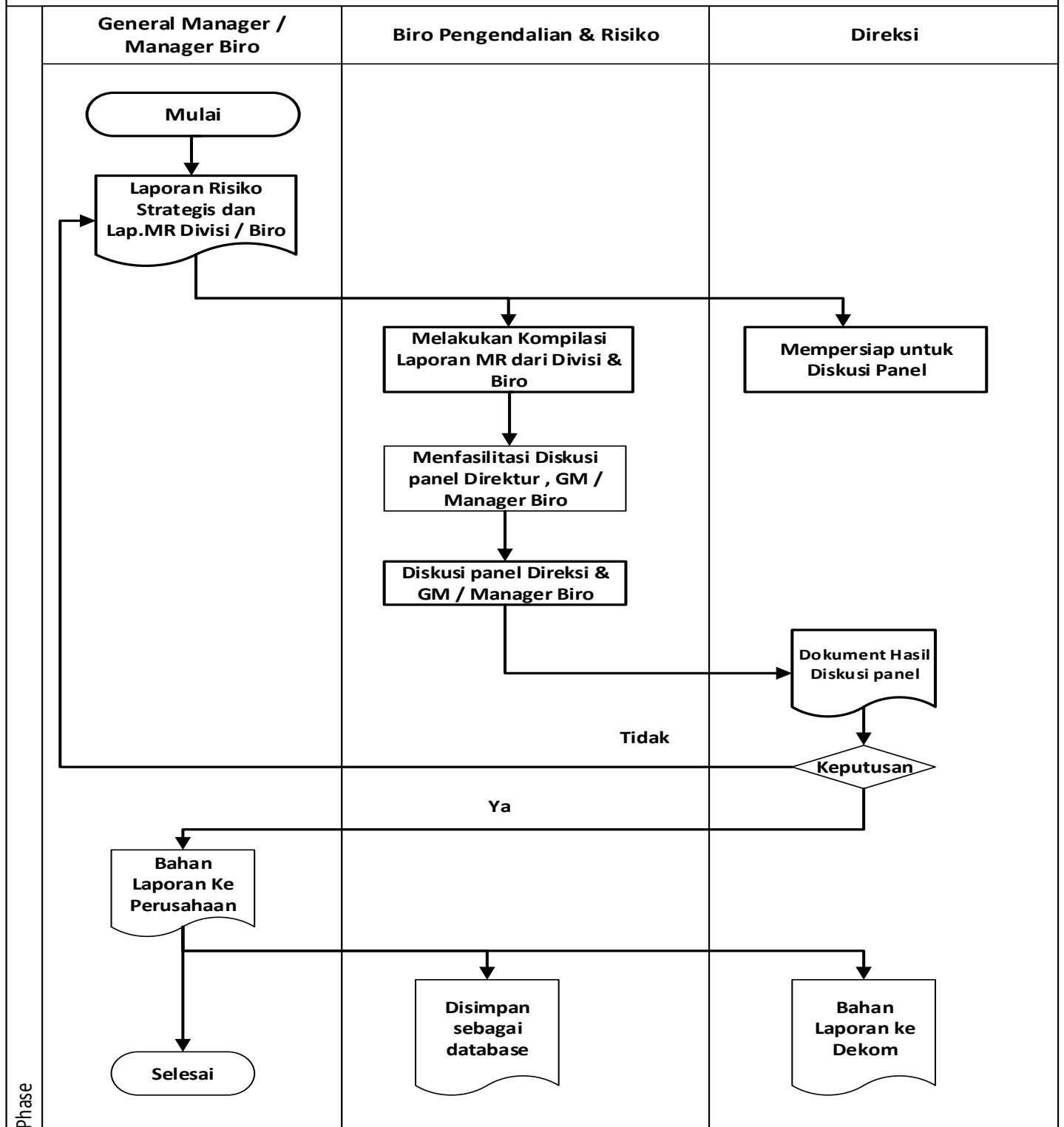
Gambar : 2.5 Mekanisme Penerapan manajemen Risiko Barata Indonesia



GAMBAR.3.6 ALUR PELAPORAN MANAJEMEN RISIKO BIDANG/BAGIAN



GAMBAR.3.7 ALUR PELAPORAN MANAJEMEN RISIKO DIVISI / BIRO



Kriteria Dampak (D)

Konsekuensi						
LEVEL	KEUANGAN	PRODUKSI	SASARAN PERUSAHAAN	CITRA PERUSAHAAN	HUKUM	LINGKUNGAN SOSIAL
1	Berdampak < 5% terhadap Laba sebelum Pajak	Berdampak < 1% dari Target Produksi	Dampak terhadap pencapaian sasaran perusahaan dapat diabaikan	Berdampak pada reputasi perusahaan yang tidak tersebar luas dan tidak terdapat pemberitaan di media	Pelanggaran peraturan dengan peringatan ringan atau denda ringan.	Dampak ringan pada lingkungan masyarakat, dapat dipulihkan pada saat kejadian
2	Berdampak >= 5% s.d. 20 % Terhadap Laba sebelum Pajak	Berdampak >= 1% s.d. 6% dari Target Produksi	Berdampak ringan terhadap pencapaian sasaran perusahaan	perusahaan. Melibatkan pemberitaan di media massa lokal terbatas	Pelanggaran peraturan, isu hukum dan ketidakpatuhan ringan.	Dampak ringan pada lingkungan masyarakat dipulihkan pada saat yang cepat.
3	Berdampak >= 20% s.d. 35 % Laba sebelum Pajak	Berdampak >= 6% s.d. 12% dari Target Produksi	Berdampak sedang terhadap pencapaian sasaran perusahaan	Berdampak serius bagi reputasi perusahaan. Melibatkan pemberitaan di media masa dengan pangsa lokal (liputan utama).	Pelanggaran peraturan yang serius atau pengaduan dengan kemungkinan putusan hukum dan denda. Penyisihan serius pihak berwenang.	Dampak sedang pada lingkungan masyarakat dipulihkan pada jangka menengah.
4	Berdampak >= 35% s.d. 50 % Laba sebelum Pajak	Berdampak >= 12% s.d. 20% dari Target Produksi	Gangguan/memburikan dampak serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan	Berdampak serius bagi reputasi perusahaan melibatkan pemberitaan di media masa dengan pangsa nasional (liputan utama).	Pelanggaran peraturan yang berat Litigasi yang berat di Pengadilan Negeri.	Dampak serius pada lingkungan masyarakat dipulihkan pada jangka panjang.
5	Berdampak >= 50% Laba sebelum pajak	Berdampak >= 20% dari Target Produksi	Gagal/memberikan dampak sangat serius terhadap pencapaian sasaran perusahaan	Berdampak signifikan bagi reputasi perusahaan melibatkan pemberitaan di media masa dengan pangsa internasional (liputan utama).	Putusan hukum dan denda yang signifikan. Litigasi yang serius termasuk tuntutan terhadap pegawai dan/atau manajemen (BOD dan BOC).	Dampak sangat serius menjangkau masyarakat sangat luas, penyelesaian sulit.

Kriteria Likelihood (L)



LEVEL	URAIAN	PENJELASAN
5	Hampir Pasti	Dapat terjadi pada banyak keadaan/probabilitas > 80 %
4	Kemungkinan Besar	Akan mungkin terjadi pada banyak keadaan/probabilitas > 60 % s.d 80 %
3	Kemungkinan Sedang	Dapat terjadi pada beberapa waktu/probabilitas > 40 % s.d 60 %
2	Kemungkinan Kecil	Mungkin terjadi pada beberapa waktu/probabilitas > 20 % s.d 40 %
1	Jarang	Mungkin terjadi hanya pada kondisi tidak normal / probabilitas < 20 %



barata indonesia	REGISTER RISIKO		Status Dokumen	
UNIT KERJA : DIVISI INDUSTRI - WORKSHOP : FB/PLA/PENGECORAN /AREA				
Unit Kerja :			No Dok :	
Sasaran / Tujuan :			Tanggal :	
1			Revisi :	
2			Halaman :	
3				
4				
5				
6				

No (1)	Indikasi Risiko dan Peristiwa Risiko (2)	Sebab Risiko (3)	Pengendalian yang sudah ada (4)	Dampak/Konsekuensi (5)	Nilai Risiko Sebelum MTL (6)	Level Risiko			RTL (10)	Baya MTL (11)	Sisa Risiko (12)	Total Sisa Risiko (13)	Peluang (14)	Nilai Peluang (15)	Unit/Person In Charge (16)
						L (7)	K (8)	TR (9)							
-	Indikasi Risiko														
-															
	Peristiwa Risiko														

Unit Kerja Pemilik Risiko				Biro Pengendalian & Risiko	
Wak Owner / Unit Kerja	Wak Officer	Wak Coordinator	Managemen Risiko	Manager Biro	
Tgl	Tgl	Tgl	Tgl	Tgl	
(.....)	(.....)	(.....)	Agus Hariono Manager	Djarno Adrijanto Manager	
Manager Unit Kerja	Manager (Pabrik/Workshop/Bidang/Bagian)	General Manager/Manager Biro			

PROBABILITAS/LIKELIHOOD (L)		DAMPAK/KONSEKUENSI (K)		TINGKAT RISIKO (TR)	
1. Sangat Kecil	: < 10%	1. TIDAK BERAT	1. 0,1 S/D 5 TIDAK BERAT	1. 0,1 S/D 5 TIDAK BERAT	Tidak perlu tindakan korektif
2. Kecil	: 10% ≤ x < 30%	2. AGAK BERAT	2. > 5 S/D 10 AGAK BERAT	2. > 5 S/D 10 AGAK BERAT	Tindakan Korektif perlu di pertimbangkan
3. Sedang	: 30% ≤ x < 50%	3. BERAT	3. > 10 S/D 15 BERAT	3. > 10 S/D 15 BERAT	Tindakan Korektif sangat dianjurkan
4. Besar	: 50% ≤ x < 70%	4. SANGAT BESRAT	4. >15 S/D 20 SANGAT BERAT	4. >15 S/D 20 SANGAT BERAT	Tindakan Korektif harus dilakukan.
5. Sangat Besar	: 70% ≤ x < 90%	5. MALAPETAKA	5. >20 S/D 25 MALAPETAKA	5. >20 S/D 25 MALAPETAKA	Tindakan Korektif harus dilakukan.

Likelihood = Peluang Risiko Consequence = Dampak Risiko UC = Uncontrollable C = Controllable