



SURAT KEPUTUSAN DIREKSI PT. GARAM (Persero)

Nomor : 27.A/D/SK/IV/2015

TENTANG

PEDOMAN MANAJEMEN RISIKO

PT. GARAM (PERSERO)

DIREKSI PT. GARAM (Persero)

- MENIMBANG** :
1. Bahwa dalam rangka membangun dan melaksanakan program manajemen risiko perusahaan secara terpadu yang merupakan bagian dari pelaksanaan program tata kelola perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance*) di PT. Garam (Persero), maka dipandang perlu adanya pedoman manajemen risiko. -----
 2. Bahwa untuk maksud tersebut perlu ditetapkan dengan Surat Keputusan Direksi PT. Garam (Persero). -----

- MENGINGAT** :
1. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2003, tanggal 19 Mei 2003, tentang Badan Usaha Milik Negara (BUMN). -----
 2. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 40 Tahun 2007, tanggal 16 Agustus 2007, tentang Perseroan Terbatas. -----
 3. Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 1991, tentang Pengalihan Bentuk Perusahaan Umum (PERUM) Garam menjadi Perusahaan Perseroan (PERSERO). -----
 4. Peraturan Pemerintah Nomor 45 Tahun 2005, tentang Perubahan, Pengurusan, Pengawasan dan Pembubaran Badan Usaha Milik Negara (BUMN). -----
 5. Peraturan Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara Nomor: PER-01/MBU/2011 tanggal 1 Agustus 2011 tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan Yang Baik (*Good Corporate Governance*) Pada Badan Usaha Milik Negara. -----
 6. Peraturan Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara Nomor: PER-09/MBU/2012 tanggal 6 Juli 2012 tentang Perubahan Atas Peraturan Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara Nomor PER-01/MBU/2011 tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan Yang Baik (*Good Corporate Governance*) Pada Badan Usaha Milik Negara. -----
 7. Surat Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara Selaku Rapat Umum Pemegang Saham Perusahaan Perseroan (Persero) PT. Garam Nomor : SK-150/MBU/2014 tanggal 8 Juli 2014 tentang Pemberhentian Dan Pengangkatan Direksi Perusahaan Perseroan (Persero) PT. Garam. -----
 8. Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara Selaku Rapat Umum Pemegang Saham Perusahaan Perseroan (Persero) PT. Garam Nomor: SK-25/MBU/03/2015 tanggal 09 Maret 2015 tentang Pemberhentian dan Pengangkatan Anggota-Anggota Direksi Perusahaan Perseroan (Persero) PT. Garam. -----

9. Surat Keputusan Direksi PT. Garam (Persero) Nomor : 18/D/SK/IV/2015 tanggal 01 April 2015, tentang Struktur Organisasi Perusahaan PT. Garam (Persero). -----

MEMUTUSKAN

- MENETAPKAN** : SURAT KEPUTUSAN DIREKSI PT. GARAM (PERSERO) TENTANG PEDOMAN MANAJEMEN RISIKO PT. GARAM (PERSERO). -----
- PERTAMA** : Memberlakukan Pedoman Manajemen Risiko di lingkungan PT. Garam (Persero). -----
- KEDUA** : Pedoman Manajemen Risiko di lingkungan PT. Garam (Persero) sebagaimana dimaksud dalam Ketetapan Pertama disusun dalam Lampiran Surat keputusan Direksi yang berupa Kebijakan Manajemen Risiko dan Pedoman Manajemen Risiko di PT. Garam (Persero) sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari Keputusan ini. -----
- KETIGA** : Menunjuk dan menetapkan Direktur Produksi selaku Penanggung Jawab Penerapan Manajemen Risiko PT. Garam (Persero) memiliki tugas dan tanggung jawab sebagai berikut : -----
1. Melakukan sosialisasi dan bimbingan teknis atas penerapan program Manajemen Risiko berdasarkan Pedoman dan Kebijakan Manajemen Risiko. -----
 2. Memberi penugasan kepada unit kerja Sekretaris Perusahaan untuk menjalankan program Manajemen Risiko Perusahaan. ----
- KEEMPAT** : Surat Keputusan ini berlaku terhitung sejak tanggal ditetapkan, dengan ketentuan apabila dikemudian hari terdapat kekeliruan akan diadakan pembetulan sebagaimana mestinya. -----

DITETAPKAN DI : KALIANGET
PADA TANGGAL : 27 APRIL 2015

PT. Garam (Persero)
Direktur Utama,


USMAN PERDANAKUSUMA

Tembusan Yth:

1. Distribusi C;
2. Arsip.-

Lampiran : Surat Keputusan Direksi PT. GARAM (Persero)
Nomor : 27.A/D/SK/IV/2015 Tanggal : 27 April 2015

KEBIJAKAN MANAJEMEN RISIKO
PT. GARAM (Persero)

PT. Garam (Persero) mengimplementasikan manajemen risiko dan dalam penerapannya, Direksi dan Dewan Komisaris berkomitmen untuk :

1. Menerapkan Manajemen Risiko secara terpadu sesuai dengan Tata Kelola Perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance*) untuk mencapai tujuan dan sasaran Perusahaan.
2. Meningkatkan kesadaran budaya risiko dalam keseharian kerja sehingga menjadi bagian yang terintegrasi dengan praktik bisnis perusahaan dan pengambilan keputusan.
3. Menjadikan Manajemen Risiko sebagai dasar penyusunan anggaran berbasis risiko untuk mencapai realisasi setiap proses bisnis secara efektif dan efisien.
4. Menjadikan hasil identifikasi, analisis, evaluasi, dan penanganan terhadap risiko sebagai dasar pemeriksaan dan pengawasan (*risk based audit*) dalam rangka peningkatan kinerja dan akuntabilitas.
5. Selalu menginformasikan kejadian risiko yang menyebabkan kerugian perusahaan dan mengelola risiko di setiap unit kerja serta melaporkan realisasi pengendalian & penanganan (mitigasi) risiko secara berkala sebagai bahan kaji ulang untuk proses manajemen risiko yang berkesinambungan.

Kebijakan ini dikomunikasikan secara terus-menerus kepada seluruh stakeholder untuk dipahami serta dievaluasi keefektifannya secara berkala.

Surabaya, 27 April 2015
PT. GARAM (Persero)

Dewan Komisaris,

Direksi,



PARTOGI PANGARIBUAN
Komisaris Utama



USMAN PERDANAKUSUMA
Direktur Utama

PEDOMAN MANAJEMEN RISIKO PT. GARAM (Persero)

BAB I UMUM

A. LATAR BELAKANG

Pedoman ini disusun dengan latar belakang sebagai berikut:

1. Situasi lingkungan eksternal dan internal Perusahaan mengalami perkembangan yang akan diikuti oleh semakin kompleksnya Risiko bagi aktivitas usaha Perusahaan.
2. Semakin kompleksnya Risiko terhadap Perusahaan tersebut meningkatkan kebutuhan praktek tata kelola perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance*) termasuk di dalamnya pelaksanaan pengelolaan Risiko yang efektif dan komprehensif.
3. Dengan terjadinya tuntutan-tuntutan hukum kepada Perusahaan, diperlukan tindak lanjut pengelolaan Risiko untuk meminimalkan kerugian Perusahaan.
4. Untuk menghindarkan kemungkinan kerugian pada *portofolio* bisnis Perusahaan, diperlukan kebijakan Manajemen Risiko yang sejalan dengan visi, misi, dan rencana strategis Perusahaan.
5. Dalam menciptakan prakondisi dan infrastruktur pengelolaan Risiko dipandang perlu untuk mengambil langkah-langkah persiapan pelaksanaan pengelolaan Risiko Perusahaan.

Dengan mempertimbangkan hal-hal tersebut di atas, maka Direksi memandang perlu adanya kebijakan Manajemen Risiko yang dituangkan dalam Pedoman Manajemen Risiko PT. Garam (Persero).

B. TUJUAN

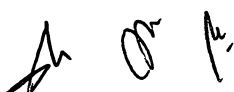
Tujuan dari penyusunan Pedoman Manajemen Risiko ini adalah:

1. Memberikan panduan untuk mengembangkan, membangun dan menerapkan Manajemen Risiko yang baik di PT. Garam (Persero).
2. Memberikan sarana untuk melakukan peninjauan ulang terhadap proses penerapan Manajemen Risiko yang telah dilakukan sebelumnya.
3. Memastikan kejelasan *governance structure* Manajemen Risiko dan juga sebaliknya bahwa Manajemen Risiko telah terintegrasi sepenuhnya dengan *governance* perusahaan.

C. RUANG LINGKUP

Pedoman ini berlaku untuk aktivitas atau transaksi usaha yang berkaitan dengan kepentingan PT. Garam (Persero).

Pedoman ini mencakup kebijakan umum, ruang lingkup Manajemen Risiko, organisasi dan sistem informasi Manajemen Risiko, proses Manajemen Risiko, Manajemen Risiko untuk aktivitas rutin, Manajemen Risiko untuk aktivitas non-rutin dan kebijakan asuransi.

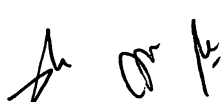


Dengan berlakunya Pedoman Manajemen Risiko ini, maka seluruh Pedoman dan deskripsi kerja (*job description*) yang terkait harus disesuaikan dengan Pedoman ini.

D. PENGERTIAN

Dalam Pedoman ini yang dimaksud dengan:

1. Perusahaan adalah Perusahaan Perseroan (Persero) PT. Garam (Persero)
2. Risiko adalah potensi terjadinya suatu peristiwa (*events*), baik yang dapat diperkirakan (*anticipated*) maupun yang tidak dapat diperkirakan (*unanticipated*) yang dapat menimbulkan dampak negatif atau tidak optimalnya pencapaian sasaran dan tujuan Perusahaan.
3. Manajemen Risiko adalah serangkaian prosedur, sistem, dan metodologi yang digunakan untuk mengidentifikasi, mengukur, melakukan mitigasi, memantau, dan mengendalikan Risiko yang timbul dari aktivitas usaha Perusahaan.
4. Kebijakan Manajemen Risiko adalah pernyataan Direksi dan Dewan Komisaris terkait dengan arah dan tujuan Manajemen Risiko.
5. Rencana Manajemen Risiko adalah pola atau skema dalam kerangka Manajemen Risiko yang menunjukkan pendekatan yang akan ditetapkan 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.
6. Pemangku Risiko (*risk owner*) adalah orang atau suatu entitas yang mempunyai akuntabilitas dan kewenangan untuk mengelola suatu Risiko.
7. Unit Kerja Operasional (*risk taking unit*) adalah seluruh unit usaha, unit usaha tertentu, dan unit fungsional di dalam lingkungan Perusahaan yang memiliki Risiko dalam melaksanakan aktivitasnya, sebagaimana dijelaskan pada Bab IV pedoman ini.
8. Unit Usaha adalah unit usaha strategis meliputi:
 - a. Divisi Produksi Garam Bahan Baku,
 - b. Divisi Produksi Olahan,
 - c. Divisi Pengembangan Perikanan & Rumput Laut
 - d. Divisi Pergudangan & Terminal,
 - e. Divisi Pemasaran,
 - f. Biro Penelitian & Pengembangan,
 - g. Biro Keuangan & Akuntansi,
 - h. Biro Umum & Sekretaris Perusahaan,
 - i. Satuan Pengawas Internal,
9. Unit Kerja Sekretaris Perusahaan adalah fungsi yang ditunjuk oleh Direktur Utama yang membawahi Satuan Kerja Manajemen Kepatuhan untuk memberikan masukan dan rekomendasi kepada Komite Pemantau Manajemen Risiko berkaitan dengan pelaksanaan Manajemen Risiko di tingkat korporat, sebagaimana dijelaskan pada Bab IV pedoman ini.
10. Satuan Kerja Manajemen Kepatuhan adalah fungsi yang ditunjuk oleh Direktur Utama sebagai Satuan Kerja yang membawahi Manajemen Risiko di bawah Sekretaris Perusahaan untuk melakukan koordinasi pelaksanaan Manajemen Risiko di tingkat Direktorat, Unit, Bagian, Pegaraman dan Pabrik Garam Industri sebagaimana dijelaskan pada Bab IV pedoman ini.
11. Profil Risiko adalah gambaran secara menyeluruh atas besarnya potensi Risiko yang terkandung dalam portofolio aset dan kewajiban.



12. Toleransi Risiko adalah potensi kerugian dan atau penurunan dalam nilai portofolio bisnis yang dapat diserap oleh permodalan Perusahaan sampai dengan batas (*limit*) tertentu yang ditetapkan sesuai dengan situasi dan kondisi Perusahaan.
13. Penaksiran Risiko (*risk assessment*) merupakan aktivitas identifikasi Risiko, analisis mengenai Risiko dan evaluasi Risiko yang berpotensi mengakibatkan kerugian dan/atau menghambat pencapaian sasaran Perusahaan.
14. Pengendalian Internal adalah sistem pengelolaan Perusahaan berdasarkan kepatuhan terhadap perundangan, peraturan, kebijakan, rencana, prosedur, serta meminimumkan Risiko terjadinya kerugian untuk mencapai tujuan Perusahaan yang antara lain berupa target keuntungan, tersedianya laporan keuangan, dan Manajemen yang handal.
15. Transaksi usaha adalah transaksi dalam bentuk pembelian/pengadaan barang/jasa, produksi, penjualan/pemasaran hasil produksi dan jasa, penempatan dana (*fund placement*), dan atau pencarian dana (*fund raising*).
16. Aktivitas Usaha Rutin (*on-going business activities*) adalah aktivitas dan atau transaksi usaha Perusahaan yang telah berjalan secara rutin (*on-going business*) sesuai dengan proses bisnis Perusahaan berdasarkan prinsip kelangsungan usaha (*going concern*).
17. Aktivitas Usaha Non-Rutin (*projectual activities*) adalah aktivitas, program dan atau transaksi usaha Perusahaan yang bersifat baru atau tidak rutin (*projectual*) yang memiliki tahap awal dan tahap akhir.
18. Studi Kelayakan (*feasibility study*) adalah pengkajian yang komprehensif dan mendalam atas suatu rencana Aktivitas Non Rutin. Dalam studi kelayakan dilakukan pembahasan dan kajian mendalam antara lain mengenai aspek pemasaran, aspek teknologi dan operasi, aspek hukum, aspek sumber daya manusia, biaya yang didasarkan pada desain operasi secara rinci dan asumsi harga yang realistik, serta aspek keuangan dan keekonomian. Hasil kajian studi kelayakan dapat sama atau berbeda dengan hasil kajian dalam studi pendahuluan. Hasil kajian studi kelayakan merupakan salah satu bahan bagi Komite Manajemen Risiko untuk memutuskan apakah rencana Aktivitas Non Rutin tersebut ditolak atau diterima untuk dilaksanakan.
19. *Valuation Survey* adalah survey yang dilaksanakan untuk memperoleh nilai ganti baru (*Reinstatement As New*) suatu aset dalam kaitannya dengan penutupan asuransi.

BAB II KEBIJAKAN UMUM

A. MANFAAT MANAJEMEN RISIKO

- Manajemen Risiko yang efektif dapat membantu Perusahaan dalam usahanya untuk menghindari/meminimalkan kerugian potensial (*potential loss*), biaya-biaya yang terpaksa harus dikeluarkan, mempertahankan lingkungan kerja yang kondusif.
- Meningkatkan hubungan dengan para pemangku kepentingan menjadi semakin baik.
- Meningkatkan reputasi perusahaan, karena komunikasi yang baik dengan stakeholder dan mereka mengetahui bahwa perusahaan mampu untuk menangani Risiko-Risiko yang dihadapi dengan baik, akibatnya kepercayaan pelanggan, pemasok, kreditor, komunitas bisnis serta masyarakat juga meningkat.
- Meningkatkan efektifitas dan efisiensi Manajemen, karena semua Risiko yang dapat menghambat proses organisasi telah diidentifikasi dengan baik, maka cara untuk mengatasi gangguan kelancaran proses organisasi telah diantisipasi sebelumnya, sehingga bila gangguan tersebut memang terjadi, maka perusahaan telah siap untuk menanganinya dengan baik.
- Lebih memberikan jaminan yang wajar atas pencapaian sasaran perusahaan karena terselenggaranya Manajemen yang lebih efektif dan efisien, hubungan dengan pemangku kepentingan yang semakin membaik, kemampuan menangani Risiko perusahaan juga meningkat termasuk Risiko kepatuhan dan hukum.

B. KEBIJAKAN UMUM

1. Setiap Unit Kerja Operasional di dalam lingkungan Perusahaan mempunyai Kewajiban menerapkan Manajemen Risiko yang terkait dengan aktivitas usaha yang menjadi tanggungjawabnya dan mendokumentasikan seluruh aktivitas Manajemen Risiko di unit kerjanya.
2. Pemimpin Unit Kerja Operasional bertanggung jawab atas penerapan Manajemen Risiko di unit kerjanya sebagaimana mestinya.
3. Manajemen Risiko diterapkan untuk seluruh aktivitas dan kepentingan usaha Perusahaan, antara lain meliputi:
 - a. Aktivitas Rutin (*On-Going Business*)
 - b. Aktivitas Non Rutin (*Projectual*)
4. Penerapan Manajemen Risiko sekurang-kurangnya mencakup:
 - a. Pengawasan aktif oleh pemimpin Unit Kerja Operasional.
 - b. Adanya kebijakan, prosedur dan penetapan batasan (*limit*) Risiko yang memadai.
 - c. Penetapan toleransi Risiko yang sejalan dengan rencana strategis, pengelolaan dan penganggaran Risiko (*risk budgeting*), dan kemampuan Manajemen Perusahaan dalam mengelola portofolio bisnis.
 - d. Adanya proses identifikasi, pengukuran, pemantauan dan pengendalian Risiko serta sistem informasi Manajemen Risiko yang komprehensif dan penyediaan data yang terintegrasi.
 - e. Prosedur dan persyaratan yang memadai dalam melakukan evaluasi dan memberikan persetujuan aktivitas bisnis baru serta perubahan sistem dan prosedur kerja yang akan dilakukan.

- f. Sistem pengendalian internal yang menyeluruh.
- g. Keseluruhan portofolio bisnis Perusahaan baik berupa bisnis operasi, kas, investasi bisnis termasuk investasi sekuritas seperti obligasi dan derivatifnya, surat berharga, instrumen *derivatif*, properti, dan instrumen keuangan lainnya.
- h. Diperlukan peningkatan pemahaman secara komprehensif mengenai Manajemen Risiko, khususnya di tingkat Manajemen.

C. STRATEGI PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO

- 1. Strategi Penerapan Manajemen Risiko merupakan dasar implementasi dari Pedoman Penerapan Manajemen Risiko untuk mengendalikan Risiko, agar profil Risiko berada pada batas yang telah ditetapkan.
- 2. Strategi Penerapan Manajemen Risiko sekurang-kurangnya mencakup :
 - a. Profil atau komposisi Risiko.
 - b. Langkah antisipasi pengendalian Risiko.
 - c. Adanya *contingency plan* yang memadai.
- 3. Strategi Manajemen Risiko ditetapkan oleh Komite Manajemen Risiko.
- 4. Strategi Manajemen Risiko dievaluasi secara berkala sesuai dengan frekuensi tingkat Risiko apabila diketahui bahwa Risiko tidak sejalan atau bertentangan dengan kebijakan Perusahaan.



BAB III

RUANG LINGKUP MANAJEMEN RISIKO

A. LINGKUP MANAJEMEN RISIKO

Penerapan Manajemen Risiko disesuaikan dengan tujuan dan kebijakan usaha Perusahaan serta karakteristik tugas dan tanggung jawab masing – masing Unit Kerja Operasional (*risk taking unit*).

B. JENIS RISIKO

Risiko yang dapat mempengaruhi strategi dan tujuan Perusahaan serta strategi dan tujuan Unit Kerja Operasional antara lain:

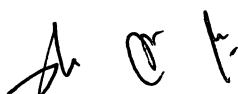
1. Risiko Operasional, adalah Risiko Perusahaan tidak dapat melakukan kegiatan operasional secara normal karena adanya bencana alam, kebakaran atau sebab-sebab lain. Risiko ini bisa terjadi karena kesalahan dan penyalahgunaan wewenang, ketidakpastian terhadap ketentuan atau kelemahan struktur pengendalian internal, dan prosedur yang tidak memadai, ataupun karena gangguan pada Sistem informasi Manajemen dan komunikasi. Antara lain meliputi:
 - a. Risiko Teknologi, antara lain berupa permasalahan teknologi informasi, penggunaan teknologi yang sudah usang dan lain-lain.
 - b. Risiko Sumber Daya Manusia, antara lain inkompetensi pekerja, inproduktivitas, ketidaktepatan sistem penilaian kinerja dan remunerasi, budaya kerja yang tidak kondusif, bentuk-bentuk pencurian oleh pihak internal, struktur organisasi yang tidak efektif, dan lain-lain.
 - c. Risiko Natural (bersifat *Act of God*), antara lain banjir, gempa bumi, gunung meletus, badai, sambaran petir dan lain-lain.
 - d. Risiko Lingkungan dan Sosial, antara lain pencemaran/polusi, tuntutan masyarakat sekitar lokasi kerja, dan lain-lain.
 - e. Risiko Kesehatan dan Keselamatan Kerja, antara lain kecelakaan kerja, radiasi, kebakaran, gangguan bunyi dan getaran, dan lain-lain.
 - f. Risiko Kelangsungan Operasional, antara lain masalah dalam penyediaan bahan baku dan bahan penunjang, kehandalan peralatan produksi, pemeliharaan, distribusi bahan produk, proses pengadaan, dan lain-lain.
 - g. Risiko Kegagalan Kerjasama.
 - h. Risiko Politik, antara lain kondisi politik negara, kebijakan pemerintah yang bersifat menyeluruh, dan lain-lain.
 - i. Risiko Reputasi adalah Risiko yang antara lain disebabkan adanya publikasi negatif yang terkait dengan aktivitas usaha Perusahaan atau persepsi negatif terhadap citra (*image*) Perusahaan dan lain-lain.
 - j. Risiko Strategik adalah Risiko yang antara lain disebabkan adanya penetapan dan pelaksanaan strategi Perusahaan yang tidak tepat, pengambilan keputusan bisnis yang tidak tepat atau kurang responsifnya Perusahaan terhadap perubahan eksternal dan lain-lain.
 - k. Risiko Produk, antara lain ketidaksesuaian kualitas produk, lemahnya daya saing produk, pemalsuan produk dan lain-lain.



- l. Risiko Pemasaran, antara lain promosi yang tidak efektif, menurunnya pangsa pasar, kebijakan pemerintah, persaingan harga, kesalahan penentuan harga, ketergantungan pada konsumen tertentu, kegagalan pengembangan produk baru, kesalahan distribusi, kompetisi, substitusi dan lain-lain.
- m. Risiko Time To Market, berupa ketidaktepatan keputusan mengenai saat (*timing*) Perusahaan memasuki pasar.
2. Risiko Proyek, adalah Risiko–Risiko yang terjadi atas suatu rencana investasi/divestasi dan berpotensi menimbulkan kerugian karena adanya ketidakpastian yang dihasilkan oleh proyek bersangkutan yang dipengaruhi oleh kondisi lingkungan yang selalu berubah. Ketidakpastian tersebut dapat mencakup berbagai aspek, antara lain *marketing risk, construction risk, completion risk, political risk, financing risk, operational risk, legal risk, earning risk, cost over run risk, supply interruption risk, price of project output risk, technical risk, schedule risk, Manajement risk, interest risk, foreign exchange risk* dan lain-lain.
3. Risiko Legal adalah Risiko yang berkaitan dengan aspek yuridis yang akan mengakibatkan terjadinya permasalahan hukum, karena antara lain ketiadaan peraturan perundang–undangan yang mendukung, kelemahan perikatan (seperti tidak tertuangnya kepentingan Perusahaan secara tertulis dalam perjanjian), tidak dipenuhinya syarat sah kontrak, pengikatan jaminan yang tidak sempurna, ketidakpatuhan dalam melaksanakan peraturan perundang–undangan, prosedur dan/atau ketentuan lain yang berlaku, serta ketidaklengkapan dokumen.
4. Risiko Finansial dan Ekonomis, antara lain:
 - a. Risiko Kredit, adalah Risiko yang timbul dalam hal mitra kerja gagal memenuhi kewajiban finansial sebagaimana disepakati dalam perjanjian.
 - b. Risiko Pasar, adalah Risiko yang timbul karena adanya pergerakan variabel pasar (*adverse movement*) yang dapat merugikan Perusahaan. Variabel pasar antara lain suku bunga, nilai tukar mata uang, harga komoditi, *refining margin, tax rate, shipping rate, gas price* dan lain-lain
 - c. Risiko Likuiditas, adalah Risiko yang timbul jika Perusahaan tidak memiliki uang tunai atau aktiva jangka pendek yang dapat diuangkan segera dalam jumlah yang cukup untuk memenuhi kewajiban. Risiko ini terjadi akibat kegagalan pengelolaan sumber dana dan penanaman dana (*mismatch*) atau kekurangan likuiditas (*shortage*) yang mengakibatkan tidak mampu memenuhi kewajiban keuangan pada waktu yang telah ditetapkan.
 - d. Risiko Inefisiensi Biaya, antara lain segala bentuk denda, biaya perbaikan yang tidak perlu, dan biaya-biaya yang seharusnya dapat dihindari.
 - e. Risiko Hilangnya Potensi Pendapatan (*business interruption*).
 - f. Risiko Pendanaan.
 - g. Risiko Skema Bisnis yang tidak tepat.
 - h. Risiko Diversifikasi.

C. MATERIALITAS

Faktor Risiko yang bersifat material adalah faktor Risiko kuantitatif maupun kualitatif yang berpengaruh secara signifikan terhadap kondisi keuangan Perusahaan.



BAB IV

ASPEK, PRINSIP, DAN KERANGKA KERJA MANAJEMEN RISIKO

A. ASPEK PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO

Proses penerapan Manajemen Risiko yang disarankan dalam Pedoman ini terdiri dari tiga aspek yaitu :

1. **Aspek Struktural** : yaitu, aspek yang memastikan arah penerapan, struktur organisasi penerapan dan akuntabilitas pelaksanaan Manajemen Risiko dalam organisasi penyediaan sumber daya manusia.
2. **Aspek Operasional** : adalah aspek yang menunjukkan tahapan proses implementasi yang sistematis dan terarah, mulai dari pernyataan komitmen Direksi dan Dewan Komisaris, penyusunan Pedoman Manajemen Risiko Perusahaan, briefing untuk Komisaris dan Direktur, pelatihan para pemangku Risiko, hingga penerapannya.
3. **Aspek Perawatan**: adalah aspek yang memastikan adanya upaya menjaga efektifitas penerapan dan perbaikan yang berkesinambungan melalui, monitoring, dan review serta audit Manajemen Risiko.

B. PRINSIP MANAJEMEN RISIKO

Menunjuk pada standar Manajemen Risiko terbaru yaitu ISO 31000-2009 *Risk Manajemen – Principle and guidelines*, Manajemen Risiko suatu organisasi hanya dapat efektif bila mampu menganut dan menetapkan prinsip – prinsip sebagai berikut :

1. **Manajemen Risiko melindungi dan 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, *corporate governance*, efisiensi operasi, dan lain lain.

2. **Manajemen Risiko adalah bagian terpadu dari proses organisasi**

Manajemen Risiko merupakan bagian dari tanggung jawab Manajemen dan merupakan bagian tak terpisahkan dari proses organisasi, proyek dan Manajemen perubahan. Manajemen Risiko bukanlah suatu aktivitas yang berdiri sendiri dan terpisah dari kegiatan proses organisasi dalam mencapai sasaran.

3. **Manajemen Risiko adalah bagian dari proses keputusan**

Manajemen Risiko membantu para pengambil keputusan untuk mengambil keputusan atas dasar pilihan – pilihan yang tersedia dengan informasi yang selengkap mungkin. Manajemen Risiko dapat membantu menentukan prioritas tindakan dan membedakan berbagai alternatif tindakan. Manajemen Risiko dapat membantu menunjukkan semua Risiko yang ada, mana Risiko yang dapat diterima dan mana Risiko yang memerlukan perlakuan lebih lanjut. Manajemen Risiko juga memantau apakah perlakuan Risiko yang telah diambil memadai dan cukup efektif atau tidak. Informasi ini merupakan bagian dari proses pengambilan keputusan.

4. **Manajemen Risiko secara khusus menangani aspek ketidakpastian**

Manajemen Risiko secara khusus mengenai aspek ketidakpastian dalam proses pengambilan keputusan. Ia memperkirakan bagaimana sifat ketidakpastian dan bagaimana hal tersebut harus ditangani.



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

Sifat sistematis, terstruktur dan tepat waktu yang digunakan dalam pendekatan Manajemen Risiko inilah yang memberikan kontribusi terhadap efisiensi dan konsistensi Manajemen Risiko. Dengan demikian, hasilnya dapat dibandingkan dan memberikan hasil serta perbaikan.

6. Manajemen Risiko berdasarkan pada informasi terbaik yang tersedia

Masukan dan informasi yang digunakan dalam proses Manajemen Risiko didasarkan pada sumber informasi yang tersedia seperti, pengalaman, observasi, perkiraan, penilaian ahli, dan data lain yang tersedia. Akan tetapi, tetap harus disadari bahwa semua informasi ini mempunyai keterbatasan yang harus dipertimbangkan dalam proses pengambilan keputusan, baik dalam membuat model Risiko maupun perbedaan pendapat yang mungkin terjadi di antara para ahli.

7. Manajemen Risiko adalah khas untuk penggunaannya (*tailored*)

Manajemen Risiko harus diselaraskan dengan konteks internal dan eksternal organisasi serta sasaran organisasi dan profil Risiko yang dihadapi organisasi tersebut. Termasuk dalam pengertian ini adalah disesuaikan dengan kebutuhan dari para pemangku Risiko dalam organisasi tersebut.

8. Manajemen Risiko mempertimbangkan faktor manusia dan budaya

Penerapan Manajemen Risiko haruslah menemu kenali kapabilitas organisasi, persepsi dan tujuan masing-masing individu di dalam serta di luar organisasi, khususnya yang menunjang atau menghambat pencapaian sasaran organisasi.

9. Manajemen Risiko harus transparan dan inklusif

Untuk memastikan bahwa Manajemen Risiko tetap relevan dan terkini, para pemangku kepentingan dan pengambil keputusan disetiap tingkatan organisasi harus dilibatkan secara efektif. Keterlibatan ini juga harus memungkinkan para pemangku kepentingan terwakili dengan baik dan mendapatkan kesempatan untuk menyampaikan pendapat serta kepentingannya, terutama dalam merumuskan kriteria Risiko.

10. Manajemen Risiko bersifat dinamis, berulang, dan tanggap terhadap perubahan.

Ketika terjadi peristiwa baru, baik di dalam maupun di luar organisasi, konteks Manajemen Risiko dan pemahaman yang ada juga mengalami perubahan. Dalam situasi semacam inilah tahapan *monitoring* dan *review* berperan memberikan kontribusi. Risiko barupun muncul, ada yang berubah, ada juga yang menghilang, oleh karena itu menjadi tugas Manajemen untuk memastikan bahwa Manajemen Risiko senantiasa memperhatikan, merasakan dan tanggap terhadap perubahan.

11. Manajemen Risiko harus memfasilitasi terjadinya perbaikan dan peningkatan organisasi secara berlanjut.

Manajemen organisasi harus senantiasa mengembangkan dan menerapkan perbaikan strategi Manajemen Risiko serta meningkatkan kematangan dan kecanggihan pelaksanaan Manajemen Risiko, sejalan dengan aspek lain dari organisasi.

C. KERANGKA KERJA MANAJEMEN RISIKO

Agar dapat berhasil dengan baik, Manajemen Risiko harus diletakkan dalam suatu kerangka Manajemen Risiko, kerangka kerja ini akan menjadi dasar dan penataan yang mencakup seluruh kegiatan.



Manajemen Risiko disegala tingkatan organisasi. Kerangka kerja ini akan membantu perusahaan mengelola Risiko secara efektif melalui penerapan proses Manajemen Risiko dalam berbagai tingkatan organisasi dan dalam konteks spesifik organisasi tersebut. Kerangka kerja ini akan memastikan bahwa informasi Risiko yang lengkap dan memadai yang diperoleh dari proses Manajemen Risiko akan dilaporkan serta digunakan sebagai landasan untuk pengambilan keputusan, hal ini dilakukan sesuai dengan kejelasan akuntabilitas pada setiap tingkatan organisasi.



Gambar 1. Kerangka kerja Manajemen Risiko (diadopsi dari ISO :31000-2009)

Skema seperti gambar 1 diatas merupakan gambaran umum mengenai kerangka kerja Manajemen Risiko sebagai induk dari proses Manajemen Risiko yang bersifat teknis. Skema ini juga menunjukkan siklus pelaksanaan tata kelola Risiko (*risk governance*) di PT. GARAM (Persero), dimana dalam tata kelola ini, sebagaimana diutarakan pada poin A terdiri dari aspek struktural, aspek operasional dan aspek perawatan, secara lebih rinci ketiga aspek tersebut mengandung unsur-unsur sebagai berikut :

- ✓ Aspek struktural dari tata kelola Manajemen Risiko antara lain terdiri dari :
 - Komitmen,
 - Kebijakan Manajemen Risiko,
 - Akuntabilitas dan kepemimpinan,
 - Pembentukan satuan kerja Manajemen Risiko,
 - *Champion* Manajemen Risiko pada masing – masing unit kerja,
 - Penyediaan sumberdaya yang diperlukan untuk pelaksanaan Manajemen Risiko.
- ✓ Aspek operasional dari tata kelola Manajemen Risiko antara lain terdiri dari:
 - Penyusunan buku panduan Manajemen Risiko,
 - Peluncuran, sosialisasi, dan pelatihan Manajemen Risiko,
 - Tehnik dan metode untuk implementasi proses Manajemen Risiko,
 - Sistem pelaporan internal dan eksternal,
 - Monitoring dan pengukuran kinerja,
 - Tata usaha dan administrasi data serta informasi Manajemen Risiko.
- ✓ Aspek perawatan dari tata kelola Manajemen Risiko antara lain terdiri dari :
 - Pendidikan dan pelatihan berkelanjutan,
 - Komunikasi dan publikasi,
 - Review dan audit tata kelola ManajemenRisiko,
 - *Benchmarking*.

BAB V
ORGANISASI DAN SISTEM INFORMASI MANAJEMEN RISIKO

Dalam rangka pelaksanaan proses dan sistem Manajemen Risiko yang efektif, dibentuk :

1. Unit Kerja Sekretaris Perusahaan
2. Satuan Kerja Manajemen Kepatuhan yang membawahi Seksi Pengendalian Manajemen Risiko, Seksi Monitoring GCG dan Seksi Monitoring KPKU.

A. UNIT KERJA SEKRETARIS PERUSAHAAN

1. Unit Kerja Sekretaris Perusahaan berada dibawah Direktorat Utama, bertanggung jawab kepada Direktur Utama Cq Kepala Bagian Manajemen Kepatuhan.
2. Unit Kerja Sekretaris Perusahaan harus independen terhadap Unit Kerja Operasional. Yang dimaksud dengan pengertian independen antara lain adanya pemisahan fungsi antara Unit Kerja Sekretaris Perusahaan dengan Unit Kerja Operasional yang melakukan aktivitas atau transaksi usaha.
3. Sekretaris Perusahaan yang ditunjuk oleh Direktur Utama yang bertanggung jawab dalam pengendalian Manajemen Risiko, Monitoring GCG dan Monitoring KPKU, memberikan wewenang dan tanggung jawab kepada seorang Kepala Bagian Manajemen Kepatuhan Cq Kepala Seksi Pengendalian Manajemen Risiko yang bertanggung jawab untuk mengelola Manajemen Risiko.
4. Wewenang dan tanggung jawab Unit Kerja Sekretaris Perusahaan :
 - a. Menyusun laporan profil Risiko Perusahaan secara berkala dan menyampaikannya kepada Direktur Utama untuk disampaikan kepada Komite Pemantau Manajemen Risiko.
 - b. Memantau posisi Risiko Perusahaan secara korporat, per jenis Risiko dan Risiko per aktivitas fungsional yang antara lain dapat dituangkan dalam bentuk pemetaan Risiko.
 - c. Memberikan masukan kepada Komite Pemantau Manajemen Risiko mengenai besaran atau maksimum eksposur Risiko untuk dimasukkan ke dalam Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan.
 - d. Melakukan pengkajian terhadap usulan aktivitas/transaksi usaha tertentu apabila dipandang perlu oleh Direktur Utama dan Komite Pemantau Manajemen Risiko.
 - e. Melakukan dokumentasi yang memadai untuk keperluan pengendalian internal.
 - f. Mengkaji secara berkala kecukupan dan kelayakan dari Kebijakan, Pedoman, dan Strategi Penerapan Manajemen Risiko, serta menyampaikan rekomendasi perubahan kepada Komite Pemantau Manajemen Risiko.
 - g. Memantau pelaksanaan kebijakan Manajemen Risiko yang telah ditetapkan oleh Komite Pemantau Manajemen Risiko.
5. Prosedur kerja Sekretaris Perusahaan ditetapkan oleh Direktur Utama yang ditunjuk sebagai penanggung jawab Satuan Kerja Manajemen Kepatuhan yang membawahi Seksi Pengendalian Manajemen Risiko, Seksi Monitoring GCG dan Seksi Monitoring KPKU.

B. SATUAN KERJA MANAJEMEN KEPATUHAN

1. Direktur Utama melalui Sekretaris Perusahaan memberikan wewenang dan tanggung jawab kepada Satuan Kerja Manajemen Kepatuhan Cq Seksi Pengendalian Manajemen Risiko untuk melakukan pemetaan Risiko di masing – masing Direktorat, yaitu:
 - a. Fungsi Risiko dan Portofolio Direktorat Utama, untuk mengkoordinasikan pelaksanaan Manajemen Risiko di lingkungan Direktorat Utama.
 - b. Fungsi Risiko dan Portofolio Direktorat Produksi, untuk mengkoordinasikan pelaksanaan Manajemen Risiko di lingkungan Direktorat Produksi.
 - c. Fungsi Risiko dan Portofolio Direktorat Keuangan, untuk mengkoordinasikan pelaksanaan Manajemen Risiko di lingkungan Direktorat Keuangan.
2. Satuan Kerja Manajemen Kepatuhan yang membawahi Seksi Pengendalian Manajemen Risiko bertanggung jawab kepada Sekretaris Perusahaan dengan mempertimbangkan jenjang organisasi.
3. Wewenang dan tanggung jawab Satuan Kerja Manajemen Kepatuhan :
 - a. Melaksanakan kebijakan Manajemen Risiko yang ditetapkan oleh Komite Pemantau Manajemen Risiko.
 - b. Menyampaikan laporan secara berkala kepada Sekretaris Perusahaan dengan tembusan kepada Direktur Utama, yang antara lain berisi penyajian *eksposur* Risiko Unit Kerja Operasional di Direktorat terkait dengan prinsip *full disclosure*.
 - c. Memantau posisi Risiko portofolio bisnis di Direktorat terkait dan melakukan evaluasi atas model yang dibuat untuk mengetahui dampaknya terhadap Direktorat terkait dan/atau Unit Kerja Operasional tertentu.
 - d. Menggunakan model pengukuran Risiko dan data yang valid.
 - e. Menyediakan informasi yang berkaitan dengan Unit Kerja Operasional di direktorat terkait yang diperlukan oleh Komite Pemantau Manajemen Risiko dan Unit Kerja Sekretaris Perusahaan.
 - f. Menyusun tata kerja Seksi Pengendalian Manajemen Risiko untuk dilaporkan ke Sekretaris Perusahaan dan ditetapkan oleh Direktur Utama.
 - g. Mengembangkan budaya sadar Risiko (*risk consciousness*) dalam setiap aktifitas Unit Kerja Operasional di Direktorat terkait.

C. UNIT KERJA OPERASIONAL (*RISK TAKING UNIT*)

Unit Kerja Operasional (*risk taking unit*) adalah seluruh unit usaha di dalam lingkungan perusahaan yang memiliki Risiko dalam melaksanakan aktivitasnya yang sekurang-kurangnya memenuhi satu kriteria sebagai berikut :

1. Melaksanakan transaksi usaha.
2. Memiliki aset operasional (non inventaris).
3. Melaksanakan aktivitas produksi barang/jasa.
4. Memiliki eksposur sekurang-kurangnya satu jenis Risiko sebagaimana dimaksud pada Bab III Pedoman ini.

D. SUMBER DAYA MANUSIA

1. Perusahaan harus menempatkan staf yang kompeten di bidangnya pada Unit Kerja Operasional, Unit Kerja Sekretaris Perusahaan dan Satuan Kerja Manajemen Kepatuhan sesuai dengan sifat, jumlah dan kompleksitas aktivitas/transaksi usaha yang dilakukan.

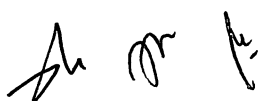
2. Pelaksanaan proses Manajemen Risiko harus berlandaskan prinsip kehati-hatian, kompetensi dan integritas pejabat terutama pimpinan Unit Kerja Operasional, Unit Kerja Sekretaris Perusahaan dan Satuan Kerja Manajemen Kepatuhan.
3. Pejabat dan staf yang ditempatkan di organisasi Manajemen Kepatuhan sekurang-kurangnya harus memiliki :
 - a. Pemahaman mengenai faktor-faktor yang relevan dan kondisi yang mempengaruhi aktivitas bisnis, serta mampu melakukan estimasi dampak dari perubahan faktor-faktor terhadap kelangsungan usaha.
 - b. Pemahaman yang baik mengenai Risiko-Risiko yang terkandung dalam setiap aktivitas bisnis Perusahaan secara umum dan aktivitas/transaksi usaha yang menjadi tanggung jawabnya secara khusus.
 - c. Pengalaman dan kemampuan yang memadai untuk memahami dan mengkomunikasikan implikasi eksposur Risiko kepada Manajemen secara tepat waktu.

E. SISTEM INFORMASI MANAJEMEN RISIKO

1. Satuan Kerja Manajemen Kepatuhan menginformasikan eksposur Risiko yang melekat pada tiap Unit Kerja Operasional yang terkait dalam bentuk Laporan tertulis dan dapat dilengkapi dengan laporan secara elektronik kepada Direktur dan Kepala Bagian terkait dengan tembusan kepada Unit Kerja Sekretaris Perusahaan secara berkala sesuai dengan jenis aktivitas/transaksi usaha.
2. Unit Kerja Sekretaris Perusahaan menyusun laporan tertulis dan dapat dilengkapi dengan laporan secara elektronik dan berkala kepada Komite Manajemen Risiko yang menginformasikan eksposur Risiko Perusahaan.
3. Sistem pengendalian internal perlu didukung dengan Sistem Informasi Manajemen yang terintegrasi dan dapat menjamin bahwa seluruh eksposur Risiko diukur secara akurat, informatif dan tepat waktu.

beberapa hal yang perlu diperhatikan agar penerapan Sistem Informasi Manajemen Risiko dapat dilakukan secara efektif antara lain :

 - a. Tersedianya sistem komunikasi yang memungkinkan alur informasi berlangsung secara efektif.
 - b. Sistem Informasi Manajemen yang mendukung proses Manajemen Risiko dan proses pengambilan keputusan oleh Manajemen.
 - c. Sistem Informasi Manajemen dapat menghasilkan informasi yang tepat waktu, akurat, konsisten, komprehensif, relevan, serta mudah dipahami oleh pihak-pihak tertentu yang mungkin tidak memiliki spesialisasi dan pengetahuan Manajemen Risiko secara teknis.



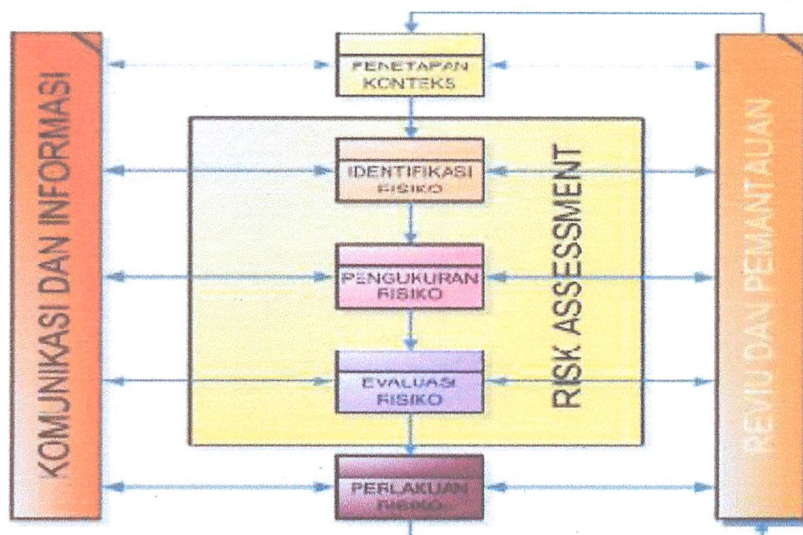
BAB VI

PROSES MANAJEMEN RISIKO

Proses Manajemen Risiko adalah penerapan secara sistematis kebijakan Manajemen, prosedur dan praktek Manajemen dalam pelaksanaan tugas untuk melakukan komunikasi dan konsultasi, menetapkan konteks, melakukan asesmen Risiko yang meliputi identifikasi; analisa; dan evaluasi Risiko; kemudian perlakuan Risiko dan terakhir pemantauan dan pengkajian Risiko.

Proses Manajemen Risiko secara singkat adalah penerapan kerangka kerja Manajemen Risiko pada tiap-tiap jenis Risiko yang secara spesifik mempunyai karakter yang berbeda-beda sesuai dengan konteksnya. Hal ini sesuai dengan prinsip ketujuh Manajemen Risiko yang menyatakan bahwa Manajemen Risiko adalah khas bagi penggunaannya (*tailored*)

Proses Manajemen Risiko dapat digambarkan sebagai berikut :



A. PROSES MANAJEMEN RISIKO

1. Komunikasi dan Konsultasi

Komunikasi dan konsultasi dengan seluruh pemangku kepentingan sangat perlu dilakukan mulai dari awal untuk menetapkan konteks, sepanjang proses, dan akhir proses Manajemen Risiko untuk memperoleh persetujuan dan dukungan untuk tindakan perlakuan Risiko.

Komunikasi dan konsultasi menjadi bagian integral dari suatu proses Manajemen Risiko dan perlu untuk senantiasa diperhatikan secara serius, Komunikasi dan konsultasi juga

diperlukan untuk keterlibatan semua pihak secara aktif dalam pengambilan keputusan mengenai penerapan kerangka kerja maupun proses Manajemen Risiko.

Komunikasi dan konsultasi dengan pemangku kepentingan internal maupun eksternal harus dilaksanakan se ekstensif mungkin sesuai dengan kebutuhan dan pada setiap tahapan proses Manajemen Risiko.

Membangun kesepahaman, menyatukan visi kedepan, menginformasikan segala sesuatu mengenai teknik Manajemen Risiko, dan memfasilitasi penerapannya hanya dapat dilaksanakan secara efektif guna memperoleh hasil maksimal manakala melalui proses perencanaan serta pelaksanaan komunikasi dan konsultasi yang efektif.

2. Penetapan konteks/ lingkup Risiko

Penetapan Lingkup Risiko pada tahap awal proses Manajemen Risiko dimaksudkan untuk menentukan lingkup analisis yang akan dilakukan sesuai dengan aktivitas atau transaksi usaha yang menjadi objek analisis dan sesuai dengan kewenangan Unit Kerja/Satuan Kerja yang melakukan analisis.

Konteks atau lingkup Manajemen Risiko sangat variatif, meliputi namun tidak terbatas hal-hal sebagai berikut :

- ✓ Penerapan tanggung jawab untuk proses Manajemen Risiko.
- Penetapan lingkup kegiatan Manajemen Risiko, baik dari luas maupun kedalaman, termasuk bila ada hal-hal khusus yang harus diperhatikan atau tidak tercakup.
- Penentuan tujuan, sasaran, lokasi, maupun tempat dari kegiatan, proses, fungsi, proyek, produk jasa dan kekayaan yang terkena proyek Manajemen Risiko.
- Penentuan hubungan dari proyek atau kegiatan khusus organisasi dengan proyek dan kegiatan lain organisasi.
- Penentuan metode untuk melakukan asesmen Risiko.
- Melakukan identifikasi dan spesifikasi keputusan-keputusan yang harus diambil.
- Melakukan identifikasi, lingkup, ataupun kerangka kajian studi yang diperlukan, termasuk luas dan sarannya serta sumber daya yang diperlukan untuk melakukan kajian tersebut.

3. Identifikasi Risiko

Identifikasi Risiko (*Risk Identification*) adalah proses mengidentifikasi seluruh jenis Risiko yang melekat pada setiap aktivitas atau transaksi dalam proses bisnis perusahaan yang berpotensi merugikan perusahaan berdasarkan lingkup Risiko yang telah ditentukan pada tahap sebelumnya.



Proses identifikasi Risiko ini sangat penting karena Risiko yang tidak teridentifikasi pada proses ini tidak akan ditangani pada proses selanjutnya. Proses ini juga mengidentifikasi Risiko-Risiko, baik yang ada dalam kendali perusahaan (*internal*) maupun diluar kendali perusahaan (*eksternal*).

Hal-hal yang harus diperhatikan dalam proses identifikasi Risiko antara lain :

- i. Bersifat proaktif dan bukan reaktif.
- ii. Mencakup seluruh area kegiatan secara sistematis dan menggabungkan seluruh sumber informasi yang tersedia.
- iii. Menganalisa probabilitas timbulnya Risiko serta konsekuensinya.

Dalam mengidentifikasi Risiko dapat digunakan berbagai pendekatan dan metode, baik secara kuantitatif atau kualitatif, proses ini juga dapat didasarkan pada pengalaman kerugian yang pernah terjadi.

Sasaran identifikasi Risiko adalah mengembangkan daftar sumber Risiko dan kejadian yang komprehensif serta memiliki dampak terhadap pencapaian sasaran dan target atau elemen kunci yang teridentifikasi dari konteks. Dokumen utama yang dihasilkan dalam proses ini adalah daftar Risiko (*risk register*).

Daftar Risiko adalah suatu rekaman data mengenai riwayat Risiko dan perkembangan perlakuannya, dengan demikian, daftar Risiko merupakan data awal dalam proses Manajemen Risiko yang selalu harus dimutakhirkan sesuai dengan perkembangan dan dinamika proses serta konteks organisasi.

4. Pengukuran/Analisis Risiko

Pengukuran Risiko (*Risk Measurement*) adalah proses mengukur exposure Risiko PT. GARAM (Persero) yang telah teridentifikasi dengan menggunakan pendekatan kuantitatif dan atau kualitatif yang telah diakui dan memiliki metodologi pengukuran Risiko yang dapat mengidentifikasi setiap sensitivitas atau konsentrasi bisnis.

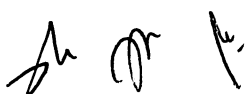
Hasil pengukuran/ analisis Risiko ini menjadi dasar untuk mengkategorikan peringkat Risiko berdasarkan dampak yang mungkin ditimbulkannya.

Tujuan dari pengukuran Risiko ini adalah melakukan pengukuran/analisis dampak dan kemungkinan semua Risiko yang dapat menghambat tercapainya sasaran perusahaan, juga semua peluang yang mungkin dihadapi perusahaan.

Untuk mengetahui kemungkinan semua Risiko Perusahaan dilakukan pemetaan Risiko (*risk mapping*) berdasarkan tingkat Risiko dan dampak terhadap Perusahaan.

Metode pengukuran Risiko harus dikaitkan dengan hal-hal antara lain:

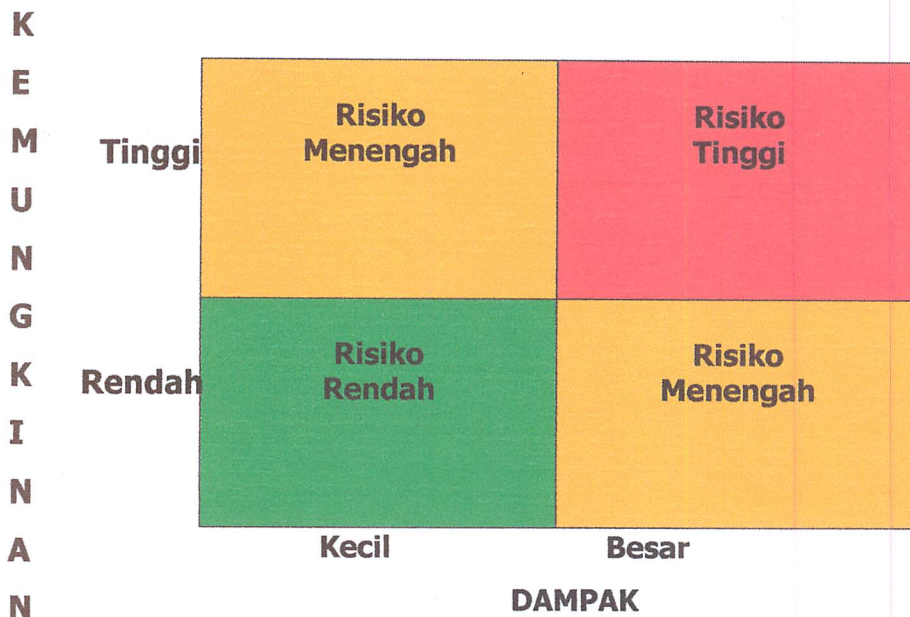
- i. Jenis, skala, dan kompleksitas kegiatan usaha.
- ii. Kemampuan sistem pengumpulan data.



iii. Kemampuan Manajemen memahami makna dan keterbatasan dari hasil akhir sistem pengukuran Risiko yang digunakan.

Metode pengukuran Risiko harus dipahami secara jelas oleh pihak-pihak yang terkait dalam pengendalian Risiko.

Berdasarkan formulasi hubungan dampak dan kemungkinannya yang dapat dijadikan ukuran peringkat "Kegawatan Risiko" maka akan diperoleh gambaran hasil analisis Risiko sebagai berikut :



5. Evaluasi Risiko

Tujuan dari evaluasi Risiko adalah membantu proses pengambilan keputusan berdasarkan hasil pengukuran/analisis Risiko. Proses pengukuran Risiko akan menentukan Risiko-Risiko mana yang memerlukan perlakuan dan bagaimana prioritas perlakuan atas Risiko-Risiko tersebut.

Hasil analisis/pengukuran Risiko menjadi input untuk dievaluasi lebih lanjut menjadi urutan prioritas perlakuan Risiko, sekaligus menyaring Risiko-Risiko tertentu untuk tidak ditindak lanjuti atau diperlakukan khusus, keputusan tindak lanjut tersebut mencakup :

1. Apakah suatu Risiko butuh penanganan
2. Apakah suatu tindakan penanganan perlu dilakukan
3. Bagaimana prioritas perlakuan Risiko disusun

6. Perlakuan Risiko

Hasil dari evaluasi Risiko adalah suatu daftar yang berisi peringkat Risiko yang memerlukan perlakuan lebih lanjut. Manajemen perusahaan harus melakukan kajian untuk menentukan jenis serta bentuk perlakuan Risiko yang diperlukan.

Perlakuan Risiko ini tidak harus bersifat khusus untuk satu situasi tertentu, juga tidak harus berlaku umum, artinya setiap Risiko memerlukan bentuk perlakuan yang khas untuk setiap Risiko itu sendiri.

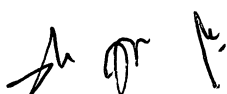
Untuk setiap Risiko yang memerlukan perlakuan Risiko, perlu dilakukan pemeriksaan ulang yang cukup komprehensif terhadap informasi dan data hasil analisis Risiko. Hal ini diperlukan untuk memahami sumber atau penyebab Risiko, apa yg menjadi pemicu timbulnya Risiko, seberapa besar kemungkinan terjadinya dan dampak yang ditimbulkannya. Selain itu perlu juga dipahami kondisi lingkungan (hukum, sosial, politik, ekonomi, dll) serta siapa saja yang terlibat dalam kegiatan tersebut.

Secara umum perlakuan terhadap suatu Risiko dapat berupa salah satu dari empat perlakuan atau kombinasinya sebagai berikut :

- A. Menghindari Risiko (*risk avoiding*) berarti tidak melakukan atau meneruskan aktivitas atau transaksi usaha yang menimbulkan Risiko tersebut.
- B. Pengurangan Risiko (*risk reducing*) yaitu suatu tindakan untuk mengurangi kemungkinan timbulnya Risiko atau dampak Risiko yang ditimbulkannya, *Risk Reducing* ini dibagi menjadi :
 - 1) Pembagian Risiko (*risk sharing*) yaitu suatu tindakan untuk mengurangi kemungkinan timbulnya Risiko dan dampak yang ditimbulkannya dengan berbagi dengan pihak lain misalnya kerjasama dengan bentuk *joint venture* atau sub kontrak.
 - 2) Pemindahan Risiko (*risk transfer*) yaitu suatu tindakan untuk mengurangi kemungkinan timbulnya Risiko dan dampak yang ditimbulkannya dengan menggeser atau memindahkan Risiko tersebut kepada pihak lain misalnya Perusahaan Asuransi.
 - 3) Mitigasi (*mitigation*) yaitu melakukan perlakuan Risiko untuk mengurangi kemungkinan timbulnya Risiko, mengurangi dampaknya atau mengurangi keduanya. Perlakuan inilah yg merupakan kegiatan Manajemen Risiko.
- C. Menerima Risiko (*Risk Acceptance*) yaitu tidak melakukan perlakuan apapun terhadap Risiko tersebut.
- D. Kombinasi antara beberapa alternatif tersebut di atas.

Dalam menentukan perlakuan Risiko perlu diperhatikan beberapa hal yaitu :

- ✓ Strategi bisnis Perusahaan dan Manajemen Risiko.
- ✓ Pengaruh perlakuan Risiko yang dipilih terhadap kemungkinan terjadinya Risiko atau dampak yang ditimbulkan oleh Risiko tersebut. Efek dari perlakuan ini juga harus dipertimbangkan dengan toleransi atau selera Risiko organisasi.
- ✓ Pertimbangan biaya dengan manfaat dari perlakuan Risiko yang dipilih.



- ✓ Kemungkinan pencapaian sasaran perusahaan dengan adanya perlakuan Risikotersebut.

7. Review dan Pemantauan

Review dan Pemantauan harus menjadi bagian yang sudah direncanakan dalam proses Manajemen Risiko, untuk petugas yang bertanggung jawab untuk melakukan review dan pemantauan harus ditunjuk.

Proses Review dan Pemantauan ini harus mencakup semua aspek dari proses Manajemen Risiko dengan tujuan agar :

- ✓ Terdapat proses pembelajaran dan analisis dari setiap peristiwa, perubahan dan kecenderungan yang terjadi.
- Terdeteksi perubahan dalam lingkup internal maupun eksternal, termasuk perubahan Risiko itu sendiri yang memerlukan revisi perlakuan Risiko, atau bahkan perubahan prioritas Risiko.
- Memastikan bahwa pengendalian Risiko dan perlakuan Risiko masih tetap efektif, baik secara desain maupun pelaksanaannya.
- Mengidentifikasi terjadinya Risiko-Risiko yang baru.

Kemajuan dalam penerapan rencana perlakuan Risiko menjadi ukuran kinerja masing-masing direktorat (KPI) dan kinerja keseluruhan perusahaan.

Hasil review dan Pemantauan harus didokumentasikan dengan baik sesuai dengan kebutuhan, hasil ini juga harus dilaporkan baik internal maupun eksternal. Kegiatan ini merupakan bagian dalam proses review kerangka Manajemen Risiko.

Dalam penerapan proses review dan pemantauan, Manajemen perusahaan harus dapat menjawab beberapa pertanyaan dasar yaitu:

- 1) Siapa yang harus melakukan review dan pemantauan ?
- 2) Apa yang perlu dipantau dan direview
- 3) Informasi yang bagaimana yang harus dievaluasi
- 4) Prosedur bagaimana yang harus digunakan dan seberapa sering
- 5) Bagaimana proses pelaporannya dan siapa yang berhak membacanya.

Siapa yang melakukan review dan pemantauan?

Direksi dan Dewan Komisaris adalah organ perusahaan yang sangat berperan dalam menciptakan situasi yang kondusif untuk penerapan sistem Manajemen Risiko, Dewan Komisaris adalah penanggung jawab utama dalam pelaksanaan pemantauan dan review terhadap keseluruhan operasi perusahaan, termasuk terhadap penerapan sistem Manajemen Risiko, sedangkan Direksi bertanggung jawab untuk mengarahkan dan mengendalikan operasional perusahaan, termasuk didalamnya penerapan sistem

Manajemen Risiko, oleh karena itu, kedua organ utama ini juga wajib melaksanakan proses pemantauan dan review ini.

Terdapat dua macam pelaksanaan pemantauan yaitu :

- A. Pemantauan berkelanjutan (*on-going monitoring*) adalah pemantauan yang dilaksanakan oleh pelaksana pekerjaan (*selfreview* atau *continius monitoring*) dan oleh atasan pekerja (*line Manajement monitoring*).
- B. Pemantauan terpisah (*separate monitoring*) adalah pemantauan yang dilakukan oleh pihak ketiga, yaitu oleh internal ataupun eksternal auditor (*third party audit*) dan hasilnya dilaporkan kepada Direksi dan Dewan Komisaris.

Apa yang perlu dipantau dan direview?

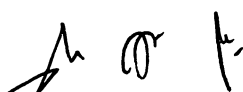
Pada dasarnya yang perlu mendapatkan perhatian dan harus selalu dipantau dan direview adalah:

- Pemantauan terhadap perubahan proses Manajemen Risiko hendaknya menjadi bagian yang tak terpisahkan dengan proses organisasi lainnya. Dengan demikian dinamika Manajemen Risiko akan mengikuti dinamika perubahan yang terjadi pada proses organisasi dan lingkungan organisasi itu sendiri.
- Pemantauan kinerja manajemen Risiko: pemantaun khususnya ditunjukan pada Risiko-Risiko yang tinggi dan Risiko-Risiko yang kritis. Pemantauan difokuskan pada efektivitas pengendalian Risikonya. Harus selalu dipantau bagaimana keandalan operasi pengendalian tersebut, bagaimana kerentanannya terhadap perubahan yang mungkin terjadi, bagaimana kemungkinan deteksi dini terhadap Risiko tersebut, baik keandalan operasi maupun kerentanannya, dll.
- Kemungkinan timbulnya Risiko-Risiko baru akibat dilaksanakannya suatu tindakan perlakuan Risiko yang baru. Ini karenan suatu Risiko dapat mempunyai dampak menimbulkan Risiko yang lainnya (*chain reaction*).

Informasi yang bagaimana yang harus dipantau?

Informasi yang dapat digunakan dalam proses pemantauan dan review pada dasarnya adalah informasi yang "sesuai dan berkecukupan". Pengertian "sesuai" adalah informasi relevan, dapat dipercaya dan tepat waktu. Sedangkan informasi yang bekecukupan merupakan ukuran dan jumlah informasi yang dibutuhkan. Artinya apakah jumlah tersebut sudah cukup untuk mengambil kesimpulan.

Kesesuaian informasi merupakan ukuran kualitas informasi yang dapat digunakan. Oleh karena itu, ketiga elemen di atas harus dipenuhi secara bersama-sama. Kekurangan dari salah satu elemen memerlukan informasi lebih lanjut dari eiemen tersebut.



Kecukupan informasi dapat ditentukan secara statistik, seberapa besar sampling informasi dinyatakan cukup untuk suatu jumlah tertentu. Kecukupan ini juga ditentukan dengan selera Risiko dan toleransi Risiko yang ditetapkan.

Prosedur bagaimana yang harus digunakan & seberapa sering?

Ini merupakan pengembangan dari pertanyaan pertama terkait dengan pemantauan berkelanjutan, pemantauan oleh atasan dan pemantauan oleh pihak ketiga. Pemantauan berkelanjutan dilakukan oleh pelaksana proses, dan pada dasarnya ia akan melaksanakan pemantauan terhadap input, proses transformasi, dan Output Artinya, pemantauan dilakukan menggunakan indikator **kinerja proses** dan **kinerja hasil**.

Untuk memudahkan pelaksana atau pemangku Risiko maka harus dibuat prosedur terkait dengan apa yang harus dipantau (*controle point*) dan frekwensi pemantauannya ini perlukan agar produktivitas kerja tidak terganggu, tetapi efektivitas pengendalian Risiko tetap terjaga.

Teknik dan metode yang digunakan sangat tergantung pada input, proses dan *output* yang dihasilkan.

Pemantauan oleh atasan pada dasarnya sama, hanya pemantauan lebih ditekankan pada hasil proses. Prosedur pemantauan ini juga harus ditetapkan jangka waktu dan pelaporannya secara berjenjang hingga ketingkat Direksi dan Dewan Komisaris.

Keseluruhan prosedur pemantauan berkelanjutan dan dilakukan oleh atasan ini harus dituangkan dalam suatu prosedur tertulis yang akan menjadi prosedur baku. Prosedur inilah yang nantinya akan ditinjau oleh pihak ketiga yang independen untuk diperiksa efektivitasnya, termasuk kepatuhan dalam pelaksanaannya.

Pemantauan oleh pihak ketiga lebih bertujuan untuk memastikan kepatuhan terhadap standar, peraturan perundangan, peraturan internal yang digunakan sekaligus memeriksa efektivitas penerapan sistem manajemen Risiko.

Bagaimana proses pelaporannya dan siapa yang berhak membacanya?

Pelaporan hasil pemantauan dan review secara keseluruhan menjadi tanggung jawab dari fungsi Manajemen Risiko, khususnya laporan audit Manajemen Risiko yang dilakukan oleh pihak ketiga. Akan tetapi, laporan untuk pelaksanaan pemantauan berlanjut dan berkala berada pada unit kerja.

Laporan hasil pemantauan dan review bertujuan untuk memastikan bahwa proses Manajemen Risiko memang memenuhi sasaran yang ditetapkan atau mengidentifikasikan kelemahan yang masih ada sehingga dapat dilakukan perbaikan sebagaimana mestinya. Bila ditemukan kelemahan sistem Manajemen Risiko maka terdapat tiga bentuk laporan sebagai berikut :

- ✓ **Laporan hasil temuan audit** adalah laporan kelemahan pengendalian Risiko yang ditemukan. Laporan ini akan disampaikan pertama kepada pemangku Risiko (*risk owner*) dan pihak yang bertanggung jawab untuk melakukan perbaikan pengendalian Risiko tersebut; dan kedua kepada atasan dari pemangku Risiko tersebut dan/atau atasan dari atasan unit tersebut.
- ✓ **Laporan kelemahan sistem** adalah laporan mengenai kelemahan sistem pengendalian Risiko yang kritis untuk dikomunikasikan kepada Direksi dan Komite Pemantau Risiko dari Dewan Komisaris.
- ✓ **Laporan tindak lanjut masalah** adalah laporan tindak lanjut bila diperoleh laporan adanya kelemahan pengendalian Risiko, baik diinternal maupun eksternal. Perbaikan kelemahan pengendalian Risiko ini harus segera dilaksanakan.

8. Dokumentasi Manajemen Risiko

Dokumentasi suatu proses Manajemen secara umum mempunyai tiga macam fungsi yaitu:

- (1) Rekaman proses pelaksanaan kegiatan yang sekaligus menjadi sumber informasi atas proses yang terjadi dan dapat menjadi dasar pengambilan keputusan untuk masalah yang sama di masa depan.
- (2) Menjadi bukti hukum atas apa yang telah diputuskan dan dilaksanakan khususnya bila terjadi sengketa hukum.
- (3) Sarana untuk preservasi pengetahuan sebagai bagian dari proses pengembangan *knowledge management* dalam suatu organisasi.

Sesuai dengan fungsi di atas maka dokumentasi proses Manajemen Risiko harus disusun sedemikian rupa sehingga akses informasi mudah dilaksanakan, dokumen yang memerlukan keabsahan hukum harus dipastikan persyaratan terpenuhi dengan baik, misalnya risalah rapat ditandatangani secara lengkap, keputusan pelaksanaan jelas akuntabilitasnya, uraian metode pelaksanaan suatu keputusan haruslah jelas tahapannya, dll.

Dari segi penyimpanan secara fisik, pengarsipan dokumen-dokumen proses Manajemen Risiko juga harus tertata dengan baik, tersimpan dengan aman, selalu terjaga dari kemungkinan pencurian atau akses yang tidak berwenang, dan terkendali serta termutakhirkan dengan baik. Khususnya untuk keperluan preservasi pengetahuan, Bentuk penyimpanan dapat dalam bentuk elektronik/digital atau dokumen kertas.

Struktur Dokumentasi Manajemen Risiko

Struktur dokumentasi Manajemen Risiko menjadi:

- (1) Dokumentasi rencana Manajemen Risiko (*Risk Management Plan*)



(2) Dokumen Manajemen Risiko (*Risk Management Documentation*)

Rencana Manajemen Risiko merupakan dasar untuk pelaksanaan Manajemen Risiko dan biasanya disusun oleh fungsi Manajemen Risiko. Dokumentasi Manajemen Risiko adalah dokumen-dokumen yang diperlukan untuk mengelola proses penerapan Risiko, baik oleh fungsi Manajemen Risiko ataupun para pemangku Risiko. Tidak terdapat pengaturan formal atas kedua macam dokumentasi ini.

Dokumentasi rencana Manajemen Risiko

Dokumen rencana Manajemen Risiko berisi hal-hal berikut:

✚ Struktur tata kelola Risiko (*risk governance structure*) yang meliputi :

- Kebijakan Manajemen Risiko
- Peran dan tanggung jawab pelaksanaan Manajemen Risiko, baik yang harus memimpin, melaksanakan, maupun mendukung/membantu setiap kegiatan Manajemen Risiko, lengkap dengan kejelasan tanggung jawab dan akuntabilitasnya.
- Alur pengambilan keputusan dan batasan kewenangannya serta alur pelaporan internal maupun eksternal termasuk format pelaporannya.
- Keterangan mengenai kecukupan sumber daya, baik orang, dana, waktu, sarana ruangan maupun administrasinya dll.
- Metodologi untuk melakukan proses pemantauan dan review serta ketentuan pelaksanaan audit pihak ketiga.

✚ Ketentuan mengenai metode dan teknik yang digunakan untuk tiap tahapan serta ketentuan-ketentuan baru mencakup hal-hal antara lain :

- Metode pendekatan dan sumber-sumber informasi yang akan digunakan dalam proses Manajemen Risiko, misalnya penggunaan RBS, FMEA, CRSA, *stakeholders analysis*.
- Ketentuan mengenai jenis kemungkinan (*likelihood*) yang akan digunakan dan ukuran kuantitasnya.
- Ketentuan ukuran dampak yang akan digunakan a.l. dampak *finacial* dan dampak *non-finacial* beserta ukuran kuantitatifnya.
- Ketentuan mengenai selera Risikonya.
- Format-format dokumen Manajemen Risiko yang akan digunakan selama penerapan proses Manajemen Risiko.

Dokumentasi proses Manajemen Risiko

Dokumentasi proses Manajemen Risiko, diperlukan untuk mengelola proses penerapan Manajemen Risiko oleh para pemangku Risiko dan fungsi Manajemen Risiko. Dokumentasi ini antara lain meliputi hal-hal berikut:

✚ Tahap komunikasi dan konsultasi:

- ✓ Daftar *stakeholders* dan kepentingannya
- ✓ Hasil proses analisis *stakeholder*
- ✓ Rencana proses komunikasi dan konsultasi
- 📌 Tahap identifikasi Risiko
 - ✓ Daftar Risiko (*risk register*)
- 📌 Tahap analisis dan evaluasi Risiko
 - ✓ Dokumentasi proses pelaksanaan analisis dan evaluasi Risiko
 - ✓ Peringkat Risiko, pengelompokan Risiko, dan profil Risiko
 - ✓ Prioritas Risiko yang perlu mendapatkan perlakuan
 - ✓ Pemutakhiran daftar Risiko
- 📌 Tahap perlakuan Risiko
 - ✓ Rincian rencana perlakuan Risiko untuk masing-masing Risiko yang memerlukan perlakuan Risiko dan berisi antara lain :
 - Jenis perlakuan Risiko dan sasarannya
 - Penanggung jawab pelaksanaan perlakuan Risiko
 - Jadwal dan biaya pelaksanaannya
 - Proses dan hasil analisis manfaat dan biaya
 - Mekanisme monitoring dan reviewnya
 - ✓ Laporan monitoring pelaksanaan perlakuan Risiko
- 📌 Tahap pemantauan dan review
 - ✓ Laporan monitoring oleh pelaksana dan atasannya
 - ✓ Laporan audit pihak ketiga
 - Laporan temuan hasil audit
 - Laporan kelemahan sistem Manajemen Risiko
 - Laporan hasil audit dan rekomendasi tindak lanjut
 - Laporan tinjauan hasil tindak lanjut
 - ✓ Laporan evaluasi penerapan Manajemen Risiko
- 📌 Dokumentasi pasca terjadinya Risiko
 - ✓ Uraian lengkap mengenai kasus yang terjadi
 - ✓ Analisis penyebab terjadinya Risiko tersebut dan analisis mengapa tindakan pengendalian tidak efektif
 - ✓ Upaya untuk mencegah terjadinya kesalahan serupa dan rekomendasi untuk pemeriksaan terhadap keadaan sejenis lainnya

Dokumen-dokumen di atas merupakan dokumen yang hidup, khususnya daftar Risiko, sehingga harus selalu dimutakhirkan sesuai dengan perkembangan dan perubahan konteks modus operasi personalia, struktur organisasi dll.

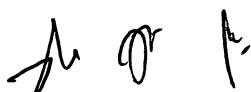
B. EVALUASI DAN KAJI ULANG

Dalam melakukan evaluasi dan kaji ulang proses Manajemen Risiko secara berkala oleh Komite Manajemen Risiko perlu diperhatikan hal-hal sebagai berikut :

1. Frekuensi dan cakupan evaluasi dan kaji ulang disesuaikan dengan eksposur Risiko yang ditimbulkan oleh aktivitas bisnis yang dilakukan, serta kecepatan perubahan dalam metode pengukuran dan pengelolaan Risiko.
2. Kaji ulang ini sebaiknya juga dilengkapi dengan kaji ulang oleh pihak lain yang memiliki kualifikasi dalam membuat model dan teknik Manajemen Risiko.
3. Evaluasi dan kaji ulang terhadap pengukuran Risiko sekurang-kurangnya harus mencakup :
 - a. Metodologi, model, asumsi, dan variabel yang digunakan untuk mengukur Risiko dan menetapkan batasan (*limit*) eksposur Risiko.
 - b. Perbandingan antara hasil dari model pengukuran Risiko menggunakan simulasi atau proyeksi di masa mendatang dengan hasil sebenarnya.
 - c. Perbandingan antara asumsi yang digunakan dalam faktor input model dengan kondisi aktual.
 - d. Perbandingan antara struktur batasan (*limit*) yang ditetapkan dan eksposur aktual.
4. Pengukuran eksposur dan batasan (*limit*) harus sejalan dengan strategi bisnis dan Manajemen Risiko Perusahaan dengan memperhatikan kinerja masa lalu dan kondisi keuangan Perusahaan.

C. BATASAN (*LIMIT*) RISIKO

1. Perusahaan harus menetapkan batasan (*limit*) Risiko sebelum melakukan transaksi bisnis, maka Perusahaan perlu memiliki sistem penetapan batasan (*limit*) sebagai komponen penting dalam pengelolaan Risiko yang sekurang-kurangnya meliputi :
 - a. Penetapan batasan (*limit*) secara individual (unit bisnis) dan konsolidasi.
 - b. Pengintegrasian limit maupun eksposur Risiko seluruh kegiatan Perusahaan.
 - c. Kemampuan modal Perusahaan untuk menyerap eksposur Risiko atau kerugian yang timbul.
2. Faktor-faktor yang perlu diperhatikan dalam penetapan batasan sekurang kurangnya meliputi :
 - a. Kinerja di masa lalu.
 - b. Sistem pengukuran Risiko dan penilaian eksposur.
 - c. Kualitas pengendalian internal.
 - d. Kemampuan sistem dalam menyelesaikan transaksi bisnis.



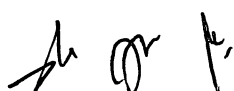
3. Usulan batasan Risiko dilakukan oleh unit kerja Sekretaris Perusahaan untuk selanjutnya direkomendasikan kepada Komite Manajemen Risiko untuk mendapat persetujuan.
4. Batasan Risiko yang telah disetujui oleh Komite Manajemen Risiko selanjutnya diterapkan pada Unit Kerja Operasional terkait.
5. Setiap pelampauan batasan harus dapat diidentifikasi dengan segera dan ditindaklanjuti oleh Manajemen. Pelampauan batasan ini hanya dapat dilakukan apabila mendapat persetujuan dari pejabat yang berwenang.



BAB VII

MANAJEMEN RISIKO UNTUK AKTIVITAS RUTIN

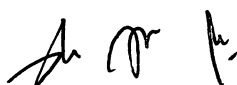
1. Aktivitas Rutin adalah aktivitas dan atau transaksi usaha Perusahaan yang telah berjalan secara rutin (*on-going business*) sesuai dengan proses bisnis Perusahaan berdasarkan prinsip kelangsungan usaha (*going concern*).
2. Manajemen Risiko dilakukan dalam setiap proses aktivitas rutin dilaksanakan oleh Unit Kerja Operasional sesuai dengan proses bisnis Perusahaan dan tanggung jawab yang telah ditentukan.
Proses bisnis Perusahaan meliputi antara lain :
 - a. Pembangunan fasilitas produksi
 - b. Produksi
 - c. Pemasaran
 - d. Aktivitas pendukung untuk masing-masing proses bisnis.
3. Perubahan periode analisis sebagaimana dimaksud di atas ditentukan oleh Komite Manajemen Risiko.
4. Satuan Kerja Manajemen Kepatuhan bertanggung jawab atas pelaksanaan Manajemen Risiko dalam setiap proses aktivitas rutin pada Unit Kerja Operasional terkait berdasarkan prinsip efisiensi dan efektivitas biaya, pencegahan timbulnya persepsi negatif terhadap citra Perusahaan dan minimalisasi potensi Risiko lainnya serta maksimalisasi keuntungan Perusahaan.
5. Tugas dan wewenang Satuan Kerja Manajemen Kepatuhan dalam pelaksanaan Aktivitas Rutin mengacu pada Bab V.B. Pedoman ini.
6. Untuk dapat mengetahui profil Risiko (*risk profile*) dari aktivitas rutin Perusahaan, harus dilakukan identifikasi dan pemetaan Risiko (*risk mapping*) dari seluruh aktivitas dan/atau transaksi Perusahaan serta menentukan tingkat Risikonya.



BAB VIII

MANAJEMEN RISIKO UNTUK AKTIVITAS NON RUTIN

1. Aktivitas Non Rutin adalah aktivitas, program dan atau transaksi usaha Perusahaan yang bersifat baru atau tidak rutin (*projectual*) yang memiliki tahap awal dan tahap akhir, serta menggunakan sumber dana internal dan atau eksternal Perusahaan pada saat ini atau pada masa mendatang.
2. Jenis Aktivitas Non Rutin termasuk tetapi tidak terbatas pada :
 - a. Investasi non-rutin pada aktiva/usaha atau produk produk finansial.
 - b. Akuisisi atau pengambilalihan usaha atau paket aset dan kewajiban.
 - c. Kerja sama usaha termasuk merger, *spin off*, dan lain-lain.
 - d. Penghentian atau perubahan proses investasi atau kerja sama dan/atau dengan pihak lain.
 - e. Peminjaman dana (*borrowing*) atau penggalangan dana (*fund raising*), antara lain penerbitan obligasi, *project financing*, penerbitan saham baru.
 - f. Penempatan atau penyerahan aset Perusahaan sebagai jaminan (*collateral*) atau gadai atau penukaran aset atau penyewaan yang bukan merupakan aktivitas usaha utama/rutin Unit Kerja Operasional atau Perusahaan.
 - g. Proses disposal/divestasi aset bukan merupakan aktivitas usaha utama Unit Kerja Operasional atau Perusahaan.
 - h. Penerbitan surat jaminan dan/atau pernyataan menjamin dalam bentuk apapun, baik secara langsung maupun tidak langsung, untuk berbagai tujuan kecuali surat jaminan yang terkait dengan kesehatan karyawan Perusahaan.
 - i. Komitmen Perusahaan memasok produk antara (*goods in process*) yang bukan merupakan aktivitas penjualan normal, untuk tujuan dan dengan alasan apapun.
3. Satuan Kerja Manajemen Kepatuhan bertanggung jawab atas pelaksanaan Manajemen Risiko dalam setiap proses Aktivitas non Rutin pada Unit Kerja Operasional terkait berdasarkan prinsip efisiensi biaya, pencegahan timbulnya persepsi negatif terhadap reputasi Perusahaan dan minimalisasi potensi risiko lainnya serta maksimalisasi keuntungan Perusahaan.
4. Tugas dan wewenang Satuan Kerja Manajemen Kepatuhan dalam pelaksanaan aktivitas Non rutin mengacu pada Bab V.B Pedoman ini.
5. Investasi Proyek.
 - a. Setiap usulan investasi proyek, baik yang menggunakan dana internal maupun eksternal, disusun sesuai dengan prosedur usulan investasi proyek non rutin yang



berlaku dan mempertimbangkan berbagai teknologi, Risiko sumber daya manusia, Risiko operasional, Risiko lingkungan dan sosial, Risiko hukum, dan Risiko finansial dan ekonomi.

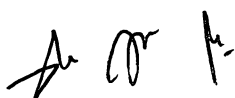
b. Tahapan investasi secara umum meliputi :

- i. Studi Pendahuluan (*preliminary study*)
- ii. Studi kelayakan (*feasibility study/conceptual engineering*)
- iii. Persiapan dan pelaksanaan pemilihan pelaksana proyek (*selection process*)
- iv. Persiapan dan pelaksanaan proyek (*preparation and implantation /construction*)
- v. Penyelesaian dan serah terima (*closing/finishing and handover/ acceptance*)

c. Dalam setiap tahapan proyek, Satuan Kerja Manajemen Kepatuhan terkait melakukan pengukuran Risiko dan menyusun laporan analisis Risiko untuk setiap jenis Risiko yang dihadapi secara kualitatif dan atau kuantitatif, yang merupakan bagian yang tak terpisahkan dari setiap proposal maupun laporan setiap tahapan perkembangan proyek yang disampaikan kepada Direktur terkait.

d. Unit Kerja Sekretaris Perusahaan melakukan penilaian Risiko (*risk assesment*) atas usulan investasi non rutin yang memerlukan keputusan Dewan Direksi sesuai dengan tahapan sebagai berikut :

- i. Melakukan analisis Risiko pendahuluan (*preliminary risk analysis*) atas studi pendahuluan (*preliminary study*) yang disusun oleh Unit Kerja Operasional.
- ii. Melakukan penelaahan (*review*) atas penilaian Risiko (*risk assesment*) aspek pemasaran, aspek teknologi dan operasi, aspek sumber daya manusia yang dilakukan oleh Satuan Kerja Manajemen Kepatuhan serta melakukan *risk assesment* atas aspek finansial dan pendanaan secara komprehensif atas Studi kelayakan (*feasibility study/conceptual engineering*) yang disusun oleh Unit Kerja Operasional. Penelaahan dan pengukuran Risiko terutama dilakukan terhadap kelayakan usulan investasi dan kemungkinan terjadinya hal-hal yang memiliki dampak negatif terhadap keuangan Perusahaan (*potential financialloss*)
- iii. Melakukan penaksiran Risiko atas draft berbagai perjanjian antara Perusahaan dengan pihak-pihak eksternal antara lain pelaksana proyek, pemasok, penyedia dana, perusahaan asuransi, dan pelanggan.
- iv. Dengan bekerjasama dengan unit-unit kerja lain yang terkait, Unit Kerja Manajemen Risiko melakukan penaksiran Risiko secara berkala atas pelaksanaan proyek.



BAB IX

ASURANSI

1. Penutupan asuransi adalah bagian dari pelaksanaan Manajemen Risiko yang merupakan salah satu alternatif mitigasi Risiko dengan memindahkan Risiko Perusahaan kepada pihak perusahaan asuransi (penanggung).
2. Suatu asset/kegiatan/kepentingan Perusahaan yang dapat diasuransikan harus memenuhi kriteria sebagai berikut :
 - a. Telah dilakukan *risk assessment* terhadap asset/kegiatan/kepentingan tersebut. Bentuk *risk assesment* antara lain dapat berupa *risk survey* dan *valuation survey* yang diterapkan untuk aset.
 - b. Hasil *risk assesment* tersebut menunjukkan bahwa eksposur Risiko melampaui batasan (*limit*) Risiko Perusahaan yang telah ditetapkan.
3. Jenis penutupan asuransi Perusahaan antara lain :
 - a. Asuransi Property, antara lain aset Anak Perusahaan dan *Joint Venture*
 - b. Asuransi Gedung (gedung perkantoran) dan lab/*Medical Equipment*
 - c. Asuransi Gangguan Usaha (*Business Interruption*)
 - d. Asuransi Jiwa (*Life Insurance*) dan ketenagakerjaan
 - e. Asuransi Kredit Perdagangan (*Credit Fiisk Insurance*)
4. Pelaksanaan asuransi Perusahaan, termasuk aset operasi Anak Perusahaan/Joint Venture, sebagaimana dijelaskan pada point 3 bab IX pedoman ini, dikoordinasikan oleh Direktorat Keuangan cq Biro SDM & Umum.
5. Khusus untuk penutupan Asuransi Jiwa (*Life Insurance*) dan ketenagakerjaan dikoordinasikan oleh Direktorat Keuangan cq Biro SDM & Umum.
6. Asuransi Proyek wajib dilaksanakan dan premi asuransinya ditanggung oleh pihak kontraktor dengan *terms & conditions* sesuai dengan ketentuan dan disetujui oleh Perusahaan. Perusahaan asuransi yang ditunjuk sebagai penanggung asuransi proyek harus salah satu perusahaan asuransi yang termasuk dalam daftar Perusahaan Asuransi Proyek yang diterbitkan oleh Direktorat Keuangan.
7. Jika suatu asset/kegiatan/kepentingan telah diasuransikan, pihak pemilik asset/kegiatan yang bersangkutan wajib untuk tetap menjaga kualitas pelaksanaan kegiatan pencegahan kerugian (*Loss Prevention*) dan mengutamakan pengelolaan Risiko internal.
8. Prosedur pelaksanaan kebijakan asuransi ini diatur dalam suatu tata kerja yang merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari pedoman ini.



BAB X
PENUTUP

1. Dengan diberlakukannya Pedoman ini maka seluruh pihak yang terkait dengan Kebijakan Manajemen Risiko ini wajib menyesuaikan prosedur operasional termasuk *job description* yang terkait dengan penerapan Manajemen Risiko.
2. Hal-hal yang belum diatur atau belum cukup diatur dalam pedoman ini akan ditetapkan kemudian.

