

PT BATURAJA MULTI USAHA



PEDOMAN MANAJEMEN RISIKO (*RISK MANAGEMENT GUIDELINES*)

PALEMBANG

03 Desember 2020

Semua informasi yang ada pada dokumen ini adalah milik PT Baturaja Multi Usaha
dilarang digandakan dan digunakan untuk tujuan lain tanpa izin tertulis

Jalan K.H. Bastari Perumahan OPI (Ogan Permata Indah) Jakabaring, Blok DA 21D, 21E, 21F RT. 63, Seberang Ulu 1,
15 Ulu, Palembang

**PERATURAN DIREKTUR
PT BATURAJA MULTI USAHA
NOMOR : PD/BMU/10/XII/2020
TENTANG
PEDOMAN MANAJEMEN RISIKO
(RISK MANAGEMENT GUIDELINES)**

DIREKTUR,

- Menimbang :**
- a. Dalam rangka mengimplementasikan manajemen risiko berbasis SNI ISO 31000:2018 secara terpadu dan sesuai dengan Tata Kelola Perusahaan yang Baik (*Good Corporate Governance*) di Lingkungan PT Baturaja Multi Usaha;
 - b. Bahwa untuk meningkatkan kesadaran budaya risiko dalam keseharian kerja yang terintegrasi dengan praktik bisnis Perusahaan dan pengambilan keputusan, perlu dibuat Pedoman Manajemen Risiko (*Risk Management Guidelines*);
 - c. Bahwa berdasarkan hal tersebut diatas perlu ditetapkan Pedoman Manajemen Risiko (*Risk Management Guidelines*) dalam Peraturan Direktur.
- Mengingat :**
- a. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor : 19 Tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara;
 - b. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor : 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas;
 - c. Anggaran Dasar PT Baturaja Multi Usaha sebagaimana terakhir kali diubah dengan akta Notaris Akhmad Habriand, S.H., M.Kn Nomor : 05 tanggal 15 Oktober 2020 jo Anggaran Dasar PT Baturaja Multi Usaha susunan pengurus terakhir dengan akta Notaris Akhmad Habriand, S.H., M.Kn Nomor : 09 tanggal 23 Oktober 2020;
 - d. Peraturan Perusahaan PT Baturaja Multi Usaha tanggal 1 Agustus 2018;

MEMUTUSKAN

- Menetapkan :** **PERATURAN DIREKTUR PT BATURAJA MULTI USAHA TENTANG PEDOMAN MANAJEMEN RISIKO (*RISK MANAGEMENT GUIDELINES*)**
- Pertama :** Memberlakukan Pedoman Manajemen Risiko (*Risk Management Guidelines*) sebagaimana tercantum pada lampiran Peraturan Direktur PT Baturaja Multi Usaha ini;
- Kedua :** Bahwa untuk mengatur dan mengendalikan penanganan terhadap risiko sebagai dasar pemeriksaan dan pengawasan (*Risk Based Audit*) untuk peningkatan kinerja dan akuntabilitas agar berpedoman pada Pedoman Manajemen Risiko (*Risk Management Guidelines*) sebagaimana terlampir dalam Peraturan Direktur ini;

Ketiga : Peraturan Direktur ini berlaku sejak tanggal ditetapkan dengan ketentuan apabila dikemudian hari terdapat kekeliruan akan dilakukan perbaikan sebagaimana mestinya.

Ditetapkan di : Palembang
Pada Tanggal : 3 Desember 2020
PT Baturaja Multi Usaha



Basthony Santri
Direktur



KEBIJAKAN MANAJEMEN RISIKO

PT Baturaja Multi Usaha mengimplementasikan manajemen risiko berbasis SNI ISO 31000:2018 dan dalam penerapannya, Komisaris, Direktur dan seluruh Karyawan/ti 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 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 kepada Top Management.

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

Palembang, 03 Desember 2020

M. Jamil
Komisaris

Basthony Santri
Direktur



DAFTAR ISI

| | Halaman |
|---|---------|
| KEBIJAKAN MANAJEMEN RISIKO | i |
| BAB I PENDAHULUAN | 3 |
| A. Latar Belakang | 3 |
| B. Tujuan dan Manfaat | 4 |
| C. Wujud Penerapan Manajamen Risiko | 6 |
| D. Ruang Lingkup | 6 |
| E. Referensi | 7 |
| F. Definisi | 7 |
| BAB II PROFIL PERUSAHAAN DAN ORGANISASI MANAJEMEN RISIKO | 16 |
| A. Sejarah PT Baturaja Multi Usaha | 16 |
| B. Visi dan Misi Perusahaan | 16 |
| C. Budaya Perusahaan | 17 |
| D. Organisasi Manajemen risiko | 17 |
| BAB III PERAN DAN TANGGUNGJAWAB ORGAN MANAJEMEN RISIKO PT BATURAJA MULTI USAHA | 20 |
| A. Komisaris | 20 |
| B. Direktur | 20 |
| C. Risk Coördinator | 20 |
| D. Internal Audit | 21 |
| E. Pemilik Risiko | 22 |
| F. Risk Officer | 22 |
| G. Seluruh Karyawan | 23 |
| BAB IV SISTEM MANAJEMEN RISIKO PT BATURAJA MULTI USAHA | 24 |
| A. Prinsip Manajemen Risiko | 25 |
| B. Kerangka Kerja Manajemen Risiko | 26 |
| C. Proses Penerapan Manajemen Risiko | 33 |
| D. Dokumentasi Penerapan Manajemen Risiko | 56 |



| | | |
|-------------------|--------------------------------------|----|
| BAB V | PELAPORAN | 58 |
| | A. Sistem Pelaporan | 58 |
| | B. Jenis Laporan | 59 |
| | C. Periode Pelaporan | 64 |
| BAB VI | PENUTUP | 66 |
| LAMPIRAN : | 1. Formulir Risk Register | |
| | 2. Formulir Daftar Pengukuran Risiko | |
| | 3. Formulir Daftar Peringkat Risiko | |
| | 4. Formulir Monitoring Risiko | |



BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Aktivitas organisasi senantiasa dihadapkan pada risiko-risiko yang berkaitan erat dengan fungsinya untuk menciptakan nilai bagi para pemangku kepentingan. Pesatnya perkembangan lingkungan eksternal dan internal organisasi menyebabkan semakin kompleksnya risiko bisnis. Oleh karena itu agar mampu beradaptasi dengan lingkungan bisnis, penerapan manajemen risiko secara formal, terstruktur dan terintegrasi merupakan keharusan bagi organisasi. Jika dilaksanakan dengan baik, manajemen risiko merupakan kekuatan vital bagi *Corporate Governance*, dengan kata lain bahwa terciptanya *Good Corporate Governance* tidak terlepas dari penerapan manajemen risiko. Begitu pentingnya manajemen risiko sehingga sudah merupakan hal mendesak yang harus diterapkan pada korporat.

Tujuan perusahaan secara umum adalah untuk memberikan nilai seoptimal mungkin bagi para pemiliknyanya dan pihak-pihak lain yang berkepentingan. Namun upaya pencapaian tujuan tersebut bukanlah hal yang mudah. Dalam kenyataannya banyak ketidakpastian yang menyelimuti praktik dunia bisnis, baik ketidakpastian yang berasal dari lingkungan internal maupun eksternal perusahaan. Ketidakpastian ini dapat memberi pengaruh positif maupun negatif. Pengaruh positif dari ketidakpastian dapat menjadi peluang dan pengaruh negatif dapat menjadi risiko.

PT Baturaja Multi Usaha sebagai Anak usaha BUMN dihadapkan pada risiko bisnis yang bersumber dari perubahan lingkungan eksternal maupun internal yang berkaitan dengan pengelolaan usahanya. Dalam rangka meminimalkan risiko yang berdampak pada pencapaian tujuan Perusahaan, PT Baturaja Multi Usaha dalam melaksanakan kegiatannya memerlukan pedoman penerapan manajemen risiko.

Risiko, meskipun berkonotasi negatif, bukan merupakan sesuatu yang harus dihindari tetapi harus dikelola melalui suatu mekanisme yang dinamakan "Manajemen risiko". Dalam upaya meningkatkan nilai tambah Perusahaan secara terus menerus dan upaya pencapaian target Perusahaan yang telah ditetapkan, Direktur memutuskan untuk menerapkan manajemen risiko yang lebih sistematis, terdokumentasi dan terintegrasi baik yang bersifat risiko strategis maupun operasional di seluruh aktivitas dan unit kerja dalam Perusahaan.



Penerapan Manajemen risiko PT Baturaja Multi Usaha dilandasi oleh Kebijakan Risiko (*Risk Policy*) yang mengikat kepada setiap pegawai PT Baturaja Multi Usaha dalam menjalankan tugas dan aktivitasnya guna meningkatkan kepuasan pemangku kepentingan.

Direktur menetapkan Kebijakan Risiko (*Risk Policy*) sebagai komponen yang tak terpisahkan dari kebijakan Perusahaan, agar prinsip-prinsip Tata Kelola Perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance*) dapat dipenuhi. Risiko di PT Baturaja Multi Usaha didefinisikan sebagai sesuatu hal yang berpeluang terjadi dan dapat mempengaruhi pencapaian sasaran dan tujuan perusahaan baik jangka pendek maupun jangka panjang.

Penerapan manajemen risiko yang tidak terarah akan menyebabkan terjadinya pemborosan sumber dana dan waktu serta tidak tercapainya tujuan perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan memutuskan untuk menyusun suatu Pedoman Penerapan Manajemen risiko bagi Perusahaan yang dapat digunakan oleh seluruh karyawan dalam melaksanakan manajemen risiko.

B. Tujuan dan Manfaat

1. Tujuan Penerapan Manajemen risiko PT Baturaja Multi Usaha
 - a. Untuk mengelola risiko secara terus menerus dan mendukung tercapainya tujuan dan sasaran perusahaan secara keseluruhan sehingga dapat memberikan manfaat dan peningkatan nilai tambah pada *Stakeholder*.
 - b. Memberikan suatu kerangka kerja dalam memenuhi praktek manajemen risiko sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari kerangka Tata Kelola Perusahaan yang Baik dengan tujuan menjaga kepentingan bisnis semua pihak yang berkepentingan. Membangun dan memelihara rencana manajemen risiko sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari kerangka kerja Tata Kelola untuk mencapai target utama Perusahaan.
 - c. Mengelola semua risiko signifikan yang dapat mempengaruhi pencapaian target Perusahaan dan risiko positif yang ada.
 - d. Memberikan persyaratan secara rinci dan pencapaian minimum yang dibutuhkan untuk mengimplementasikan kebijakan manajemen risiko guna mengendalikan risiko-risiko yang berhubungan dengan aktivitas bisnis dan pencapaian Perusahaan serta meminimalisir dampak dari suatu kejadian yang tidak diinginkan dan tidak terduga.



- e. Perusahaan dapat mengenali kategori risiko sesuai dengan karakteristik bisnis yang dijalankan.
- f. Perusahaan dapat mengukur tingkat risiko sesuai dengan kriteria dan selera risiko yang ditetapkan berikut dengan sistem pengendalian yang ada.
- g. Perusahaan dapat mempersiapkan langkah-langkah mitigasi yang sesuai dengan kemampuan sumber daya Perusahaan sehingga memiliki daya tahan (*Resiliensi*) untuk terus beroperasi dalam paparan profil risiko yang terantisipasi.
- h. Perusahaan memiliki kemampuan untuk terus melakukan upaya perbaikan berkesinambungan.
- i. Perusahaan dapat meningkatkan kepatuhan kepada regulasi.
- j. Perusahaan dapat meningkatkan kepercayaan para pemangku kepentingan.
- k. Perusahaan mampu memberikan dasar yang kuat dalam pengambilan keputusan dan perencanaan.

Tercapainya tujuan-tujuan tersebut, harus memastikan Perusahaan memiliki antisipasi yang seimbang dan proporsional terhadap risiko yang mempengaruhi dan dapat membantu Perusahaan untuk menghindari reaksi berlebihan terhadap risiko berupa kegiatan pencegahan dan/atau alokasi sumber daya yang tidak perlu.

2. Manfaat Penerapan Manajemen risiko

Manfaat Pedoman Penerapan Manajemen risiko bagi PT Baturaja Multi Usaha adalah sebagai berikut:

- a. Mengurangi kejutan (*Surprise*)
- b. Mencari dan meningkatkan kesempatan memanfaatkan peluang
- c. Meningkatnya kualitas perencanaan dan meningkatnya pencapaian kinerja
- d. Meningkatnya hubungan yang baik dengan pemangku kepentingan
- e. Meningkatnya kualitas pengambilan keputusan
- f. Meningkatnya reputasi organisasi
- g. Meningkatnya rasa aman bagi pimpinan dan seluruh karyawan
- h. Meningkatnya akuntabilitas dan *Governance* organisasi



C. Wujud Penerapan Manajemen risiko

Penerapan Manajemen risiko harus mempertimbangkan faktor perilaku manusia dan budaya setempat. Setiap pimpinan dan karyawan di lingkungan PT Baturaja Multi Usaha harus menerapkan Manajemen risiko dalam setiap pelaksanaan kegiatan dalam rangka pencapaian sasaran.

Penerapan Manajemen risiko sebagaimana dimaksud dapat diwujudkan melalui :

1. Pengembangan budaya sadar risiko
2. Pembentukan struktur Manajemen risiko
3. Penyelenggaraan proses Manajemen risiko

Budaya sadar risiko sebagaimana dimaksud dalam poin (a) harus dikembangkan sesuai dengan nilai-nilai PT Baturaja Multi Usaha, dalam pelaksanaan kegiatan untuk mencapai sasaran di seluruh tingkatan Perusahaan. Budaya sadar risiko diwujudkan melalui pemahaman dan pengelolaan risiko sebagai bagian dari setiap proses pengambilan keputusan di seluruh tingkatan Perusahaan. Adapun bentuk pemahaman dan pengelolaan risiko diharuskan menjadi bagian dari setiap proses pengambilan keputusan di seluruh tingkatan Perusahaan, berupa :

1. Komitmen pimpinan untuk mempertimbangkan risiko dalam setiap pengambilan keputusan.
2. Komunikasi yang berkelanjutan kepada seluruh tingkatan Perusahaan mengenai pentingnya manajemen risiko.
3. Penghargaan terhadap mereka yang dapat mengelola risiko dengan baik.
4. Pengintegrasian.

D. Ruang Lingkup

Manajemen risiko PT Baturaja Multi Usaha diterapkan pada seluruh kegiatan, proses, dan prosedur yang digunakan di seluruh Unit Kerja Perusahaan serta pihak-pihak yang bekerja untuk dan atas nama Perusahaan, baik secara langsung, maupun tidak langsung yang berpengaruh terhadap pencapaian tujuan dan sasaran.



Penerapan Manajemen risiko Perusahaan dilaksanakan pada seluruh proses bisnis dan fungsi organisasi yang ada di Perusahaan, yang mencakup seluruh Division, Department dan Section dalam Struktur Organisasi Perusahaan.

E. Referensi

Terdapat 6 referensi yang digunakan dalam menyusun pedoman Manajemen risiko ini.

1. Undang-undang Nomor 40 Tahun 2007 Tanggal 16 Agustus 2007 Tentang Perseroan Terbatas;
2. Peraturan Pemerintah Nomor 50 tahun 2012 tentang Penerapan SMK3;
3. Struktur Organisasi PT Baturaja Multi Usaha;
4. ISO GUIDE 73:2009 – *Risk Management – Vocabulary*;
5. ISO/IEC 31010:2009 *Risk Management – Risk Assessment Techniques*;
6. ISO 31000:2018 – *Risk Management – Guidelines*.

F. Definisi

Terdapat 56 pengertian di dalam pedoman Manajemen risiko ini, yang masing-masing memiliki definisi singkat sebagai berikut.

- | | | |
|---|---|--|
| 1 | Agen Risiko (<i>Risk Officer</i>) | Atau disebut fungsi <i>Risk Officer</i> adalah personil unit kerja yang ditunjuk untuk memastikan penerapan Manajemen risiko di unit kerjanya. |
| 2 | <i>Assessment</i> Risiko | Adalah keseluruhan proses yang meliputi Identifikasi risiko analisa risiko dan evaluasi risiko (ISO GUIDE 73:2009 definisi 3.4.1). |
| 3 | <i>Chief Risk Officer</i> (CRO) | Adalah Direktur untuk menangani pengelolaan risiko secara Korporat. |
| 4 | Daftar Risiko (<i>Risk Register</i>) | Adalah dokumen catatan Proses Manajemen risiko untuk mengidentifikasi risiko (ISO GUIDE 73:2009 definisi 3.1.1). |



- | | | |
|----|--------------------------------------|---|
| 5 | Dampak (<i>Konsekuensi</i>) | Adalah hasil dari suatu peristiwa yang mempengaruhi tujuan (ISO 31000:2018). |
| 6 | Entitas | Adalah Unit Kerja dalam struktur organisasi Perusahaan. |
| 7 | Identifikasi Risiko | Adalah suatu proses untuk melakukan Inventarisasi risiko pada setiap aktivitas yang dilaksanakan. |
| 8 | Indikasi | Adalah tanda/gejala/sinyal/ciri-ciri dari risiko yang akan terjadi. |
| 9 | Kebijakan Manajemen risiko | Adalah pernyataan Direksi dan Dewan Komisaris terkait dengan arah dan tujuan penerapan Manajemen risiko (ISO GUIDE 73:2009 definisi 2.1.2). |
| 10 | Kemungkinan (<i>Likelihood</i>) | Adalah kesempatan/kemungkinan sesuatu terjadi, (ISO GUIDE 73:2009 definisi 3.6.1.1). |
| 11 | Kerangka Kerja Manajemen risiko | Adalah sekumpulan perangkat organisasi yang menyediakan landasan bagi perencanaan, penerapan, monitor dan review serta perbaikan berkelanjutan Manajemen risiko bagi seluruh organisasi (ISO GUIDE 73 definisi 2.1.1). |
| 12 | Ketidakpastian | Adalah keadaan walaupun hanya sebagian dari ketidakcukupan informasi tentang pemahaman atau pengetahuan terkait dengan suatu peristiwa, dampak dan kemungkinan terjadinya. |
| 13 | <i>Key Risks</i> | Adalah risiko-risiko yang ditetapkan oleh Perusahaan akan dimitigasi hingga mencapai ambang batas yang dapat diterima (<i>Risk Appetite</i>). <i>Key Risks</i> pada umumnya adalah risiko yang tergolong ekstrem atau tinggi. Perusahaan perlu mempertimbangkan sumber daya yang dimiliki untuk memitigasi <i>Key Risks</i> . |



- Risiko yang diputuskan tidak dimitigasi (antara lain karena keterbatasan sumber daya) menggambarkan *Risk Appetite* Perusahaan.
- 14 Kompetensi Adalah atribut dan kemampuan seseorang yang ditunjukkan dalam menerapkan pengetahuan dan keterampilan.
 - 15 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 (ISO GUIDE 73 definisi 3.2.1).
 - 16 Konteks Manajemen risiko Adalah uraian yang mencakup ruang lingkup, kedalaman, jangka waktu proses manajemen risiko serta kriteria peristiwa (kriteria risiko) yang dapat dimasukkan kedalam peristiwa risiko (*Risk Event*).
 - 17 Kriteria Risiko Adalah kerangka acuan untuk mengukur besaran risiko yang akan dievakuasi (ISO GUIDE 73:2009 definisi 3.3.1.3).
 - 18 Manajemen risiko Adalah upaya organisasi yang terkoordinasi untuk mengarahkan dan mengendalikan risiko (ISO GUIDE 73.2009 definisi 2.1).
 - 19 Manajemen risiko PT Baturaja Multi Usaha Adalah seluruh kegiatan yang terkoordinasi untuk mengarahkan dan mengendalikan Perusahaan terkait dengan risiko.
 - 20 Matriks Risiko (*Risk Matrix*) Adalah alat untuk menggambarkan peristiwa risiko dengan menggunakan rentang dampak dan rentang kemungkinan.
 - 21 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 (ISO GUIDE 73.2000 definisi 2.4).
- 22 Paparan
(*Exposure*) Adalah suatu keadaan dimana suatu organisasi dan/atau pemangku kepentingan menjadi bagian dari atau terlibat dalam satu peristiwa (ISO GUIDE 73 definisi 3.8.1.2).
- 23 Pedoman
Manajemen risiko
PT Baturaja Multi
Usaha Adalah sebuah standar generik dan dimaksudkan untuk menyediakan pendekatan umum dalam pengelolaan risiko, keseragaman pengertian dan definisi, pengaturan parameter kriteria risiko dalam berbagai unit kerja, pengelompokan risiko berdasarkan kategori yang standar, proses manajemen risiko yang baku, serta pengelolaan atribut risiko yang dituangkan dalam formulir kertas kerja maupun aplikasi perangkat lunak (*Software*) dan basis data (*Database*) yang digunakan.
- 24 Pemangku
Kepentingan
(*Stakeholders*) Adalah setiap orang atau organisasi yang dapat mempengaruhi atau dipengaruhi atau menganggap dirinya dapat dipengaruhi oleh suatu keputusan atau kegiatan (ISO GUIDE 73.2009 definisi 3.2.1.1).
- 25 Pemantauan
(*Monitoring*) Adalah suatu proses yang dilakukan secara terus menerus untuk memeriksa, mengawasi, melakukan pengamatan secara kritis untuk dapat mengidentifikasi terjadinya perubahan dari tingkat kinerja atau sasaran yang ingin dicapai dari pelaksanaan pengelolaan risiko (ISO GUIDE 73.2009 definisi 3.8.2.1).
- 26 Pemilik Risiko atau
Risk Owner Adalah Kepala Unit Kerja atau suatu entitas yang mempunyai akuntabilitas dan kewenangan untuk mengelola suatu risiko (ISO GUIDE 73:2009 definisi 3.5.1.5) yang bertanggung jawab untuk mengelola risiko yang mungkin terjadi dalam upaya pencapaian sasaran kinerja dan sekaligus bertanggung jawab untuk pengendalian internal dalam kegiatan/proses di Unit Kerja.



- 27 Penanganan Adalah langkah-langkah yang diambil manajemen untuk mengurangi risiko jika tindakan pengendalian belum memadai atau langkah-langkah yang telah direncanakan dan akan dilakukan apabila risiko benar-benar terjadi.
- 28 Pengendalian Adalah upaya-upaya untuk mengubah risiko (ISO GUIDE 73:2009 definisi 3.8.1.1).
- 29 Pengkajian
(Review) Adalah suatu kegiatan yang dilakukan untuk menentukan suatu kesesuaian, kecukupan, dan efektifitas suatu obyek, proses atau cara yang digunakan dalam mencapai sasaran (ISO GUIDE 73 definisi 3.8.2.2).
- 30 Peristiwa (Event) Adalah suatu kejadian atau perubahan yang terjadi pada suatu kondisi atau lingkungan tertentu (ISO GUIDE 73:2009 definisi 3.5.1.3).
- 31 Perlakuan Risiko Adalah proses untuk merubah risiko (Catatan: pada dasarnya upaya perlakuan risiko dilakukan melalui mengurangi kemungkinan terjadinya risiko atau/dan mengurangi dampak risiko, bila risiko tersebut terjadi) (ISO GUIDE 73:2009 definisi 2.1).
- 32 Perusahaan Adalah PT Baturaja Multi Usaha
- 33 Piagam
Manajemen risiko Adalah dokumen hasil keluaran dari proses pendefinisian konteks, berisi sasaran, lingkup dan selera risiko.
- 34 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 (ISO GUIDE 73 definisi 3.6.1.4).
- 35 Profil Risiko Adalah gambaran atau uraian dari suatu kelompok risiko, (Catatan : kelompok risiko ini dapat berisikan risiko-risiko yang terkait dengan seluruh organisasi, hanya sebagian dari organisasi atau dari suatu proyek/proses) (ISO GUIDE 73:2009 definisi 3.6.2.5).



- 36 Proses Bisnis Adalah suatu kumpulan aktivitas atau pekerjaan terstruktur yang saling terkait untuk menyelesaikan suatu masalah tertentu atau yang menghasilkan produk atau layanan (demi meraih tujuan tertentu). Suatu proses bisnis dapat dipecah menjadi beberapa subproses yang masing-masing memiliki atribut sendiri tapi juga berkontribusi untuk mencapai tujuan dari superprosesnya. Analisis proses bisnis umumnya melibatkan pemetaan proses dan subproses di dalamnya hingga tingkatan aktivitas atau kegiatan.
- 37 Proses Manajemen risiko Adalah penerapan secara sistematis kebijakan manajemen, prosedur dan praktik manajemen dalam pelaksanaan tugas untuk melakukan komunikasi dan konsultasi, menetapkan konteks, mengidentifikasi, menganalisa, mengevaluasi, memperlakukan, memantau dan mengkaji risiko (ISO GUIDE 73:2009 definisi 3.1.).
- 38 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 (ISO GUIDE 73:2009 definisi 2.1.3).
- 39 Risiko Adalah dampak ketidakpastian pada sasaran (ISO GUIDE 73:2009 definisi 1.1).
- 40 Risiko Eksternal 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, hukum dan persepsi & nilai para pemangku kepentingan eksternal.



- 41 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.
- 42 Risiko Melekat (*Inherent Risk*) Adalah risiko yang mungkin terjadi sebelum adanya pengendalian dalam upaya pencapaian sasaran.
- 43 Risiko Positif Merupakan peluang kejadian yang akan memberikan peluang untuk meningkatkan keberhasilan pencapaian tujuan organisasi
- 44 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 yaitu tingkatan teknis dan organisasi.
- Pada tataran teknis, risiko bisa terjadi apabila sistem informasi 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. Termasuk di dalam Risiko Operasional ini, adalah Risiko Legal, Risiko Teknis, Risiko Komersial dan Risiko Ketidakberpihakan.
- 45 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.
- 46 *Risk Control Matriks* Adalah rincian risiko, penyebab dan langkah mitigasi (*Control*) yang disajikan dengan identifikasi pengelola risiko terkait (*Risk Owner*).
- 47 *Risk Register* Adalah hasil *Root Cause Analysis* atas suatu risiko utama tertentu (*Key Risks*) yang menyajikan kemungkinan-



- kemungkinan penyebab terjadinya risiko tersebut serta langkah mitigasi (*Control*) yang diyakini dapat mengurangi kemungkinan terjadinya risiko atau mengurangi dampak terjadinya risiko tersebut terhadap parameter risiko terkait. Langkah mitigasi (*Control*) dalam *Risk Register* dapat dikaitkan (*Linked*) dengan *Root Cause* yang diidentifikasi dalam *Risk Register*. *Risk register* yang baik disusun di tingkat korporasi dengan memanfaatkan pengetahuan para pemilik risiko yang dipandang berpengalaman.
- 48 Sasaran Adalah target/tujuan/segala sesuatu yang ingin dicapai oleh Perusahaan dengan kaidah-kaidah spesifik, dapat diukur, disepakati, realistis dan ada batas waktu.
- 49 Selera Risiko (*Risk Appetite*) Adalah jumlah dan jenis risiko yang siap ditangani atau diterima oleh organisasi (ISO GUIDE 73:2009 definisi 3.7.1.2).
- 50 Stakeholder Adalah orang atau organisasi yang dapat mempengaruhi, dipengaruhi oleh, atau menganggap diri mereka dipengaruhi oleh keputusan atau aktivitas (ISO 31000:2018).
- 51 Sumber Risiko Adalah segala sesuatu yang baik sendiri ataupun bersama-sama mempunyai potensi yang melekat (*Intrinsic*) untuk menimbulkan terjadinya risiko (ISO GUIDE 73:2009 definisi 3.5.1.2).
- 52 Tingkat Maturitas (*Maturity Level*) Adalah suatu kondisi penerapan yang menggambarkan tahapan kapabilitas Perusahaan dan/atau unit kerja untuk mengelola risiko. Tingkat maturitas dinyatakan dalam indeks skala 1 s/d 5 dan %.
- 53 Toleransi Risiko (*Risk Tolerance*) Adalah kesiapan organisasi atau pemangku kepentingan untuk menanggung risiko setelah perlakuan risiko dalam upaya mencapai sasaran (ISO GUIDE 73 definisi 3.7.1.3).



- 54 Transfer Risiko Adalah kebijakan dan langkah memindahkan sejumlah risiko dari satu entitas Perusahaan ke entitas lain, baik entitas eksternal maupun entitas internal di dalam Perusahaan.
- 55 Tren Adalah hasil identifikasi perubahan atau pergeseran tingkat risiko yang dikaitkan dengan upaya mitigasi yang terjadi dilakukan ataupun faktor-faktor lain yang mempengaruhinya.

Tren risiko dinyatakan dalam Peta Risiko yang memperlihatkan gambaran total risiko dan distribusi posisinya dalam grafik dengan frekuensi pada sumbu horisontal (x) dan konsekuensi pada sumbu vertikal (y).
- 56 Unit Manajemen risiko (Unit MR) Untuk selanjutnya disebut Departement Governance & Compliance adalah Unit Pengelola Manajemen risiko PT Baturaja Multi Usaha yang menangani risiko korporat yang dibentuk khusus untuk memfasilitasi Implementasi dan proses Manajemen risiko di Perusahaan.



BAB II PROFIL PERUSAHAAN DAN ORGANISASI MANAJEMEN RISIKO

A. Sejarah PT Baturaja Multi Usaha

PT Baturaja Multi Usaha adalah anak usaha dari PT Semen Baturaja (Persero) Tbk, yang berdiri pada tahun 2016, PT BMU bergerak di bidang pendistribusian semen dan produk turunannya, serta layanan angkutan semen dan material lainnya dan kegiatan usaha lainnya.

PT Baturaja Multi Usaha di miliki oleh PT Semen Baturaja (Persero) Tbk dan Koperasi Keluarga Semen Baturaja dengan komposisi kepemilikan sebesar 99,75% dimiliki PT Semen Baturaja (Persero) Tbk, dan 0,25% nya dimiliki Koperasi Keluarga Semen Baturaja.

B. Visi dan Misi Perusahaan

1. Visi

Menjadi Perusahaan Pengelola Jasa Distribusi, Penjualan, Logistik dan Bisnis lainnya dengan mengedepankan Keselamatan dan Kesehatan Kerja, Profesionalitas, Efektifitas dan Efisiensi, yang mampu bersaing di Pasar Nasional.

2. Misi

Memperkuat keunggulan Perusahaan dalam mengembangkan potensi internal dan menghasilkan pencapaian yang terbaik, bersama induk perusahaan, dengan memperhatikan :

1. Mengutamakan Keselamatan dan Kesehatan Kerja
2. Memberdayakan potensi organisasi dan karyawan sebagai sumber daya utama.
3. Membangun proses internal yang terstruktur dan selaras, secara berkelanjutan.
4. Mengembangkan hubungan baik dan saling menguntungkan bersama para pelanggan dan para pemangku kepentingan (*stakeholders*).
5. Menumbuhkan kinerja operasional dan keuangan dengan tepat dan optimal, baik pada usaha yang sedang dijalankan maupun pada usaha baru.



C. Budaya Perusahaan

1. Bara

Nama diambil dari Kata Baturaja. Mencerminkan karakter budaya karyawan yang bekerja banyak di lapangan. Bara memiliki karakter yang Tegar, Bertanggung Jawab dan Disiplin

2. Muti

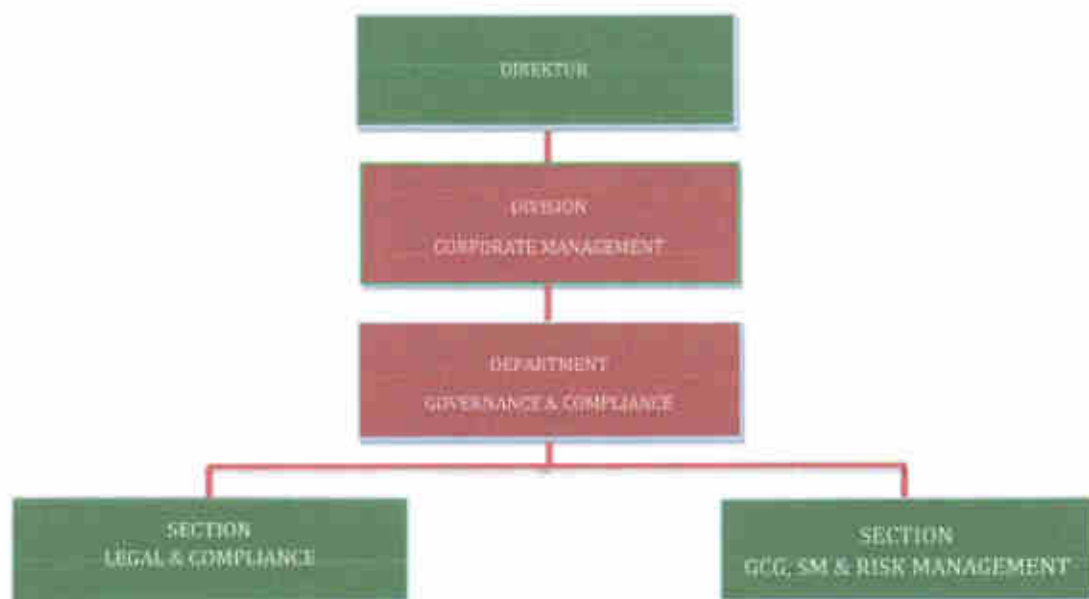
Nama diambil dari kata Multi. Mencerminkan karakter budaya karyawan yang berdedikasi di Perusahaan. Muti Memiliki karakter yang Tangkas, Jujur dan Peduli.

3. Usa

Nama diambil dari kata Usaha. Mencerminkan karakter budaya karyawan yang turut berkontribusi dalam pengembangan Perusahaan secara terus-menerus. Usa memiliki karakter Profesional, Berkompeten dan Membangun Kerjasama.

D. Organisasi Manajemen risiko

PT Baturaja Multi Usaha telah membentuk unit kerja tersendiri yang menjalankan fungsi pengelolaan risiko di Perusahaan. Melalui persetujuan Dewan Komisaris, Struktur Organisasi Manajemen risiko yang ditetapkan melalui Surat Keputusan Direksi Nomor 002/SK/DIR.U/09/2020, tanggal 29 September 2020. Struktur Organisasi manajemen risiko Perseroan, di jelaskan pada bagan dibawah ini :





Peran, tugas dan tanggung jawab dari unit kerja Manajemen risiko dalam Penerapan Manajemen risiko di Perusahaan sebagaimana tergambar dalam struktur organisasi di atas adalah :

1. Bertanggung jawab dalam perencanaan manajemen risiko untuk memastikan potensi dan risiko yang muncul diidentifikasi dan dikelola;
2. Bertanggung jawab dalam pengelolaan & assessment risiko untuk memastikan potensi dan risiko yang muncul diidentifikasi dan dikelola;
3. Berkoordinasi dalam pelaksanaan kegiatan eksekusi perencanaan manajemen risiko untuk melindungi dan memantau semua risiko material, kepatuhan terhadap kebijakan pemerintah dan efektivitas operasi;
4. Bertanggung jawab dalam penyusunan aturan & kebijakan manajemen risiko untuk melindungi dan memantau semua risiko material, kepatuhan terhadap kebijakan pemerintah dan efektivitas operasi;
5. Bertanggung jawab dalam pengelolaan SDM manajemen risiko untuk memastikan pengendalian internal dan manajemen risiko diterapkan secara efektif;
6. Bertanggung jawab dalam evaluasi & pelaporan manajemen risiko untuk memastikan pengendalian internal dan manajemen risiko diterapkan secara efektif;
7. Koordinasi eksekusi pengelolaan & *assessment* risiko untuk memastikan potensi dan risiko yang muncul diidentifikasi dan dikelola;
8. Bertanggung jawab dalam identifikasi risiko unit & fungsi untuk memastikan potensi dan risiko yang muncul diidentifikasi dan dikelola;
9. Bertanggung jawab dalam pengukuran risiko unit & fungsi untuk memastikan potensi dan risiko yang muncul diidentifikasi dan dikelola;
10. Bertanggung jawab dalam komunikasi & edukasi risiko unit & fungsi untuk memastikan pengendalian internal dan manajemen risiko diterapkan secara efektif;
11. Bertanggung jawab dalam mitigasi risiko unit & fungsi untuk memastikan potensi dan risiko yang muncul diidentifikasi dan dikelola;



12. Bertanggung jawab dalam pengawasan aktivitas manajemen risiko unit & fungsi untuk memastikan pengendalian internal dan manajemen risiko diterapkan secara efektif;
13. Bertanggung jawab dalam pengawasan risiko unit & fungsi untuk memastikan potensi dan risiko yang muncul diidentifikasi dan dikelola;
14. Bertanggung jawab dalam komunikasi sharing risiko antar unit & fungsi untuk memastikan pengendalian internal dan manajemen risiko diterapkan secara efektif;
15. Bertanggung jawab dalam pengelolaan risiko strategis & proyek untuk memastikan potensi dan risiko yang muncul diidentifikasi dan dikelola.



BAB III

PERAN DAN TANGGUNG JAWAB ORGAN MANAJEMEN RISIKO PT BATURAJA MULTI USAHA

Dalam penerapan Manajemen risiko Peran dan Tanggung Jawab Organ Manajemen risiko di PT Baturaja Multi Usaha terdapat 8 organ. Peran dan tanggungjawab masing-masing organ adalah sebagai berikut :

A. Komisaris

Peran Komisaris sebagai Pengawas dalam menjalankan penerapan manajemen risiko PT Baturaja Multi Usaha

B. Direktur/*Chief Risk Officer* (CRO)

Peran Direktur/*Chief Risk Officer* (CRO) adalah bertanggungjawab dalam penerapan manajemen risiko di dalam Perusahaan. Tanggung jawab utamanya adalah :

1. Menetapkan Kebijakan dan Pedoman Penerapan Manajemen risiko PT Baturaja Multi Usaha;
2. Menetapkan Indikator Kinerja Perusahaan (KPI);
3. Memastikan sasaran penerapan manajemen risiko PT Baturaja Multi Usaha selaras dengan strategi dan sasaran Perusahaan;
4. Menugaskan secara jelas tanggung jawab organ penerapan manajemen risiko PT Baturaja Multi Usaha;
5. Memastikan ketersediaan sumber daya yang memadai untuk penerapan manajemen risiko PT Baturaja Multi Usaha;
6. Memastikan profil risiko Perusahaan masih berada pada batas-batas yang menjamin secara wajar (*Reasonable Assurance*) tercapainya tujuan Perusahaan yaitu penciptaan nilai bagi pemegang saham;
7. Mengkomunikasikan profil risiko Perusahaan kepada Pemangku Kepentingan yang sesuai.

C. Risk Coordinator

Peran Unit Risk Coordinator PT Baturaja Multi Usaha berada dalam tanggungjawab Division Corporate Management melalui Department Governance & Risk Management.



Tugas dan tanggung jawab Unit Pengelola Manajemen risiko di PT Baturaja Multi Usaha sebagai berikut :

1. Bertanggung jawab dalam perencanaan manajemen risiko untuk memastikan potensi dan risiko yang muncul diidentifikasi dan dikelola;
2. Bertanggung jawab dalam pengelolaan & assessment risiko untuk memastikan potensi dan risiko yang muncul diidentifikasi dan dikelola;
3. Memastikan penerapan Manajemen risiko PT Baturaja Multi Usaha sesuai dengan Kebijakan dan Pedoman Manajemen risiko;
4. Memfasilitasi proses penerapan Manajemen risiko PT Baturaja Multi Usaha di seluruh jajaran Perusahaan;
5. Bertanggung jawab dalam mengawasi dan mengevaluasi proses pengelolaan risiko & governance untuk memastikan potensi dan risiko yang muncul diidentifikasi dan dikelola dengan efektif;
6. Melaporkan kinerja pengelolaan risiko atas implementasi mitigasi risiko berikut evidence nya yang dilakukan oleh Unit Kerja pemilik Risiko (UPR).
7. Memberikan rekomendasi kepada Direktur/*Chief Risk Officer (CRO)* terkait laporan kinerja pengelolaan risiko dan profil risiko Perusahaan.

D. Internal Audit

Peran Unit Pengelola manajemen risiko PT Baturaja Multi Usaha berada dalam tanggungjawab Internal Audit, yang memiliki Tugas :

1. Melakukan audit tingkat kematangan penerapan Manajemen risiko di Perusahaan secara keseluruhan;
2. Memeriksa dan mereview hasil monitoring mitigasi risiko di unit kerja;
3. Melakukan Risk Based Audit atau pemeriksaan yang dipergunakan untuk memberikan jaminan bahwa risiko telah dikelola di dalam batasan risiko yang telah ditetapkan manajemen pada tingkatan korporasi.



E. Pemilik Risiko/Risk Owner

Peran Pemilik Risiko (PR) berada dalam tanggungjawab Kepala Unit Kerja sesuai dengan penetapan sasaran kinerja Perusahaan yang menjadi tanggung jawabnya. Tanggung Jawab Pemilik Risiko (PR) sebagai berikut :

1. Mengidentifikasi Risiko Unit Kerjanya masing-masing;
2. Memastikan pengendalian internal dalam tanggungjawab berjalan sesuai dengan ketentuan Perusahaan yang diatur dalam sistem manajemen (kebijakan/pedoman prosedur/instruksi kerja);
3. Memastikan seluruh fungsi operasional dalam tanggungjawabnya dijalankan oleh Pejabat/Petugas yang kompeten dalam bidangnya;
4. Memastikan profil risiko Pemilik Risiko (PR) masih berada pada selera risiko Perusahaan yang diturunkan sesuai sasaran kinerja dan tanggungjawabnya, berikut dengan program kerja perbaikan pengendalian;
5. Melaporkan profil risiko Pemilik Risiko (PR) kepada Unit Pengelola Manajemen risiko/Department Governance & Risk Management secara berkala.

F. Risk Officer/Agen Risiko

Agen Risiko membantu Pemilik Risiko dan Pemilik Proses dalam mengidentifikasi, analisa evaluasi penanganan risiko dan membuat data base peristiwa dan atau yang menimbulkan kerugian Perusahaan. Secara rinci tugas dari Risk Officer adalah :

1. Melakukan koordinasi dengan pemilik risiko (*Risk Owner*) untuk menyusun Risk Register ditingkat Manager, Senior Manager, Vice President dan Risk Register Investasi di Divisi masing-masing;
2. Melakukan Koordinasi dengan Pemilik Risiko (*Risk Owner*) untuk monitoring mitigasi risiko korporat dan risiko Investasi di tahun yang bersangkutan berikut evidence nya.
3. Melaporkan hasil Risk Register dan Monitoring Mitigasi Risiko kepada Unit Kerja Department Governance & Risk Management.

f. ay 9



G. Seluruh Karyawan/ti

Setiap Karyawan/ti mempunyai peran dalam mewujudkan penerapan Manajemen risiko yang efektif dan secara aktif berpartisipasi mengidentifikasi risiko potensial yang ada di lingkungannya dan membantu melaksanakan tindakan mitigasi risiko.

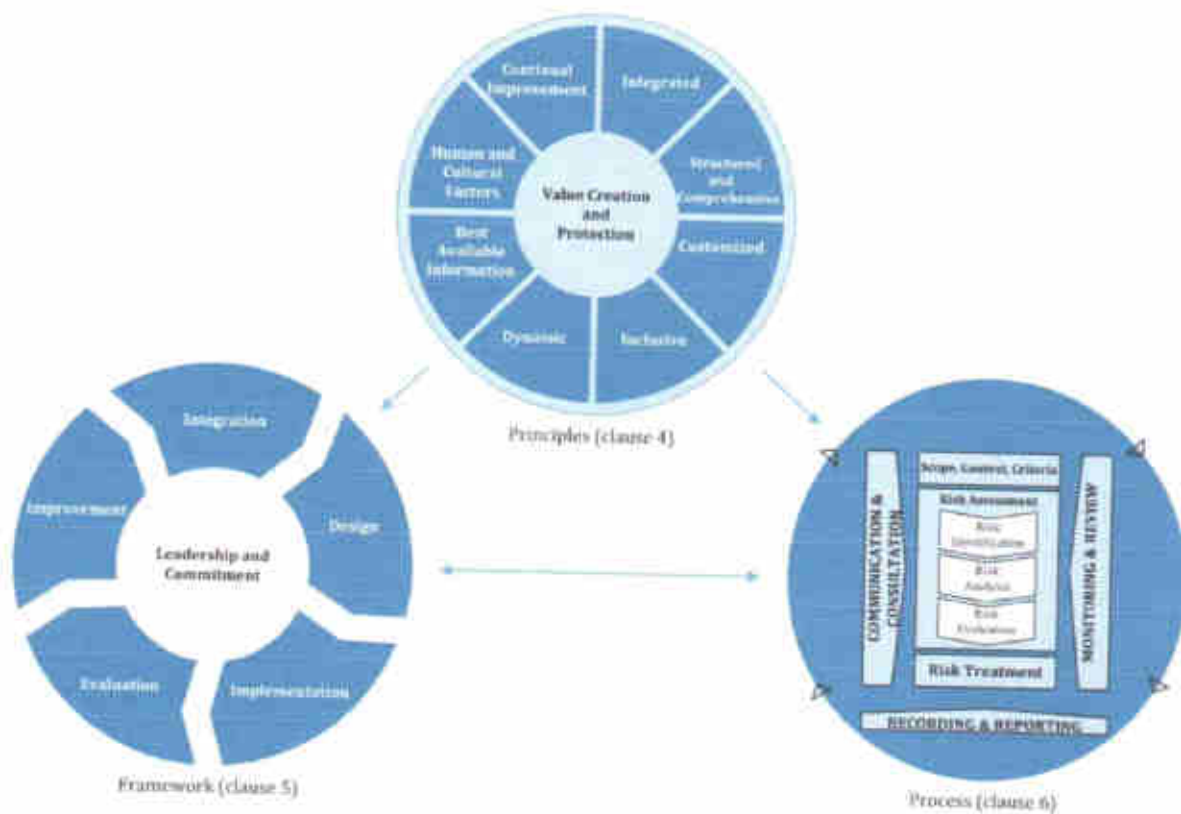


BAB IV SISTEM MANAJEMEN RISIKO PT BATURAJA MULTI USAHA

Sistem Manajemen risiko PT Baturaja Multi Usaha disusun berdasarkan ISO 31000:2018, yang terdiri dari 3 (tiga) aspek pokok, yakni :

1. Prinsip Manajemen risiko;
2. Kerangka Kerja Manajemen risiko;
3. Proses Manajemen risiko.

Secara komprehensif sistem Manajemen risiko dengan 3 (tiga) aspek dapat diilustrasikan sebagai berikut :



pat 9



A. Prinsip Manajemen Risiko

Prinsip-prinsip penerapan manajemen risiko merupakan panduan untuk melihat kelayakan proses penerapan manajemen risiko yang merujuk pada standar manajemen risiko terbaru yaitu ISO 31000:2018 dan menerapkan prinsip-prinsip sebagai berikut :

1. Terintegrasi (*Integrated*)

Manajemen risiko adalah bagian terpadu dari semua kegiatan Perusahaan.

2. Terstruktur dan Menyeluruh (*Structured and Comprehensive*)

Pendekatan yang terstruktur dan komprehensif pada Manajemen risiko memberikan hasil yang konsisten dan dapat dibandingkan.

3. Disesuaikan dengan kebutuhan penggunaannya (*Customized*)

Kerangka kerja dan proses manajemen risiko harus disesuaikan dengan penggunaannya dan sebanding dengan konteks internal serta eksternal, termasuk juga terhadap sasaran terkait.

4. Inklusif (*Inclusive*)

Keterlibatan para pemangku kepentingan secara memadai dan tepat waktu, akan membuat mereka mau berbagi pengetahuan, pandangan dan persepsinya untuk menjadi bahan pertimbangan. Hasil dari proses ini adalah meningkatnya kesadaran para pihak terkait dan peran manajemen risiko yang matang.

5. Dinamis (*Dynamic*)

Risiko dapat muncul, berubah atau hilang ketika terjadi perubahan konteks eksternal ataupun konteks internal. Manajemen risiko akan mengantisipasi, memindai, dan memahami, serta menangani perubahan dan peristiwa yang terjadi secara memadai dan tepat waktu.

6. Informasi terbaik yang tersedia (*Best Available Information*)

Masukan bagi manajemen risiko berdasarkan informasi historis dan informasi terkini dan juga prediksi atau harapan ke depan. Manajemen risiko secara tegas menyatakan memahami keterbatasan dari informasi yang tersedia dan juga ketidakpastian yang melekat pada informasi dan harapan tersebut. Informasi hendaknya tepat waktu, jelas dan tersedia bagi para pemangku kepentingan terkait.



7. Faktor Budaya dan Manusia (*Human and Cultural Factors*)

Budaya dan perilaku manusia akan memengaruhi penerapan seluruh aspek manajemen risiko pada setiap tingkatan.

8. Perbaikan Berkesinambungan (*Continual Improvement*)

Manajemen risiko melakukan perbaikan terus-menerus berdasarkan pengalaman dan pembelajaran.

B. Kerangka Kerja Manajemen risiko

Perusahaan menetapkan kerangka kerja manajemen risiko yang menjadi dasar dalam pelaksanaan seluruh kegiatan manajemen risiko di seluruh tingkatan organisasi untuk membantu organisasi dalam mengelola risiko secara efektif dan akan memastikan bahwa informasi risiko yang lengkap dan memadai yang diperoleh dari proses manajemen risiko dapat digunakan sebagai landasan dalam pengambilan keputusan.

Kerangka Kerja penerapan Manajemen risiko PT Baturaja Multi Usaha mengacu pada praktik SNI ISO 31000:2018, terdiri dari 6 (enam) elemen utama, yaitu :

1. Kepemimpinan dan Komitmen;
2. Integrasi;
3. Perancangan;
4. Implementasi;
5. Evaluasi;
6. Perbaikan.

Kerangka kerja manajemen risiko PT Baturaja Multi Usaha menjadi dasar penataan penerapan manajemen risiko PT Baturaja Multi Usaha diseluruh jajaran Perusahaan. Kerangka kerja manajemen risiko PT Baturaja Multi Usaha digunakan untuk memastikan bahwa informasi risiko Perusahaan secara komprehensif dan memadai yang diperoleh dari proses manajemen risiko dilaporkan dan digunakan sebagai landasan untuk pengambilan keputusan di seluruh jajaran Perusahaan.



1. Kepemimpinan dan Komitmen

Penerapan manajemen risiko yang efektif dan berkelanjutan memerlukan kepemimpinan dan komitmen dan dukungan yang terus menerus dari Pimpinan Puncak dan anggota manajemen lainnya.

Direktur dan Komisaris, bila mungkin harus memastikan bahwa manajemen risiko telah terintegrasi ke dalam seluruh kegiatan Perusahaan dan harus menunjukkan kepemimpinan dan komitmen, antara lain dengan :

- a. Menyesuaikan dan menerapkan semua komponen dari kerangka kerja.
- b. Membuat pernyataan atau kebijakan yang menetapkan pendekatan manajemen risiko, rencana atau arah penerapan manajemen risiko.
- c. Memastikan bahwa semua kebutuhan sumber daya untuk mengelola risiko akan dialokasikan.
- d. Menetapkan kewenangan, tanggungjawab dan akuntabilitas pengelolaan risiko pada tingkatan Perusahaan yang sesuai.

Direktur bertanggung jawab dalam mengelola risiko dengan memastikan bahwa Perusahaan melalui unit manajemen risiko atau unit lain yang terkait bahwa:

- a. Manajemen risiko selaras dengan strategi, sasaran dan budaya Perusahaan;
- b. Semua kewajiban kepatuhan organisasi dipenuhi;
- c. Terdapat ketentuan mengenai jenis dan besarnya risiko-risiko yang dapat atau tidak dapat diterima Perusahaan (*Risk Appetite*, *Risk Limit*, dan *Risk Tolerance*);
- d. Terdapat ketentuan mengenai kriteria risiko yang mengacu pada selera risiko di atas;
- e. Kriteria risiko, kerangka kerja selera risiko (*Risk Appetite Framework*) dan manfaat manajemen risiko terkomunikasikan dengan baik ke setiap unit kerja Perusahaan dan para pemangku kepentingan terkait;
- f. Terdapat cara pemantauan manajemen risiko yang sistematis dan memadai sehingga risiko terkendali dan kerangka kerja manajemen risiko tetap terjaga keefektifannya;



Sedangkan Komisaris bertanggung jawab dalam mengawasi pelaksanaan manajemen risiko. Untuk itu, Komisaris dituntut seyogyanya untuk:

- a. Memastikan bahwa semua risiko telah dipertimbangkan ketika menetapkan sasaran-sasaran Perusahaan;
- b. Memahami risiko-risiko utama yang dihadapi Perusahaan ketika berupaya mencapai sasaran-sasaran Perusahaan;
- c. Memastikan bahwa sistem untuk mengelola risiko-risiko telah diterapkan dan berjalan dengan baik;
- d. Memastikan bahwa risiko-risiko yang dikelola sesuai dengan konteks Perusahaan dalam mencapai sasaran;
- e. Memastikan bahwa informasi terkait dengan risiko-risiko yang dikelola dan penanganannya dikomunikasikan dengan baik.

Direktur sebagai *Risk Leader* dituntut untuk dapat membangun *Risk Leadership* di seluruh tingkatan Perusahaan, guna membina budaya sadar risiko sehingga setiap *Risk Owner* mampu dan siap untuk menjadi *Risk Leader* untuk lingkungan kerjanya.

2. Pengintegrasian Manajemen Risiko

Pengintegrasian Manajemen Risiko sangat bergantung pada pemahaman terhadap struktur organisasi dan konteks organisasi. Struktur setiap organisasi berbeda-beda sesuai dengan tujuan, sasaran dan kompleksitas yang dihadapi PT Baturaja Multi Usaha. Risiko harus dikelola pada setiap bagian dari struktur organisasi dan setiap karyawan di dalam Perusahaan mempunyai tanggung jawab untuk mengelola risiko yang dihadapi.

Tata Kelola Organisasi adalah cara untuk mengarahkan dan mengendalikan organisasi dalam mencapai visi atau sasaran. Oleh karena itu, pengintegrasian manajemen risiko ke dalam organisasi, wajib untuk memahami tata kelola organisasi dan mengidentifikasi potensi risiko yang terdapat dalam proses dan struktur pada setiap tingkatan unit kerja.

Adapun penerapan pengintegrasian manajemen risiko adalah sebagai berikut :

- a. Lakukan pemetaan konteks eksternal organisasi dengan cukup detail dan gunakan teknik yang sesuai dengan tujuan dan Sasaran Perusahaan;



- b. Dari konteks eksternal tersebut, temukan potensi risiko yang mungkin dihadapi Perusahaan dalam proses mencapai sasaran;
 - c. Lakukan pemetaan proses bisnis Perusahaan secara makro untuk mendapatkan peta konteks internal;
 - d. Lakukan identifikasi potensi risiko yang dihadapi Perusahaan;
 - e. Integrasikan hasil identifikasi potensi risiko dari konteks eksternal dan internal Perusahaan.
3. Perancangan Kerangka Kerja Manajemen Risiko

Perancangan Kerangka Kerja manajemen risiko PT Baturaja Multi Usaha meliputi beberapa aspek minimum sebagai berikut:

- a. Menetapkan strategi yang tepat untuk penerapan manajemen risiko PT Baturaja Multi Usaha;
- b. Menetapkan kebijakan manajemen risiko PT Baturaja Multi Usaha dan proses manajemen risiko PT Baturaja Multi Usaha pada seluruh proses bisnis Perusahaan;
- c. Menetapkan tingkat maturitas yang digunakan dalam penerapan manajemen risiko PT Baturaja Multi Usaha untuk keperluan pemantauan dan kajian (*Review*);
- d. Mematuhi semua ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku;
- e. Mendokumentasikan proses penerapan manajemen risiko PT Baturaja Multi Usaha dan proses pengambilan keputusan terkait penerapan manajemen risiko PT Baturaja Multi Usaha;
- f. Menyelenggarakan sosialisasi dan pelatihan manajemen risiko untuk seluruh jajaran Perusahaan terkait guna memberi kesadaran akan manajemen risiko;
- g. Melakukan komunikasi dan konsultasi dengan para Pemangku Kepentingan terkait untuk memastikan Kerangka Kerja Penerapan manajemen risiko PT Baturaja Multi Usaha sesuai kebutuhan dan efektif;
- h. Proses Penerapan manajemen risiko PT Baturaja Multi Usaha mengacu pada praktik terbaik ISO 31000.

Salah satu cara untuk mendefinisikan peran dan tanggung jawab terkait, dengan penerapan manajemen risiko PT Baturaja Multi Usaha adalah "RACI" matrix dimana :



- R** = "*Responsible*" adalah orang atau unit yang harus melaksanakan kegiatan atau aktivitas tersebut. Mereka adalah *Process Owner* atau dapat menjadi *Risk Treatment Owner*;
- A** = "*Accountable*" adalah orang atau unit yang berhak membuat keputusan atas kegiatan tersebut. Artinya siapa yang berhak membuat keputusan akhir "Ya" atau "Tidak" atas kegiatan, serta menjawab pertanyaan-pertanyaan pihak lain;
- C** = "*Consulted*" adalah unit atau orang yang harus diajak konsultasi/ dilibatkan sebelum atau saat kegiatan tersebut dilaksanakan;
- I** = "*Informed*" adalah unit atau orang yang harus diberi cukup informasi mengenai kegiatan tersebut dan proses pelaksanaannya secara berkala.

Akuntabilitas dan tanggungjawab penerapan manajemen risiko PT Baturaja Multi Usaha menggunakan metode RACI metriks sebagai berikut :

| No | Tahapan Manajemen risiko PT Baturaja Multi Usaha | Komisaris | Direktur | Unit Manajemen risiko | Divisi (Unit Kerja) |
|----|--|-----------|----------|-----------------------|---------------------|
| 1 | Persiapan | I | A | R | I |
| 2 | Komunikasi dan konsultasi | I | A | R | C |
| 3 | Menentukan Konteks | I | A | R | C |
| 4 | Identifikasi Risiko | I | C | R | A & R |
| 5 | Analisa Risiko | I | C | R | A & R |
| 6 | Evaluasi Risiko | I | A | C | R |
| 7 | Perlakuan Risiko | I | A | C | R |
| 8 | Pemantauan dan tinjau ulang | I | A | R | C |
| 9 | Pelaporan | C | A | R | R & C |

Keterangan:

- R = *Responsible* (yang mengerjakan kegiatan)



- A = *Accountable* (yang berhak membuat keputusan akhir GO atau NO GO)
- C = *Consulted* (yang dilibatkan sebelum atau saat kegiatan dilaksanakan)
- I = *Informed* (yang harus diberi informasi mengenai yang sedang terjadi atau dilakukan tanpa harus menghentikan kegiatan).

4. Implementasi Manajemen Risiko

Tujuan dari manajemen risiko adalah menciptakan dan melindungi nilai. Manajemen risiko meningkatkan kinerja, mendorong inovasi dan mendukung pencapaian sasaran. Tujuan ini harus menjadi jangkar dari keseluruhan proses implementasi manajemen risiko.

Penyusunan rencana implementasi kerangka kerja manajemen risiko hendaknya mempertimbangkan hal-hal berikut :

- a. Kebijakan manajemen risiko yang telah ditetapkan, yang merupakan landasan dan pengaturan organisasi penerapan manajemen risiko;
- b. Strategi dan arah penerapan manajemen risiko, khususnya peta jalan penerapan manajemen risiko yang telah ditetapkan;
- c. Struktur tata kelola manajemen risiko yang telah ditetapkan, khususnya tentang wewenang dan akuntabilitas pemilik risiko, serta peran lain dalam model pertahanan tiga lapis (*Three Lines of Defence*);
- d. Menjadikan prinsip-prinsip manajemen risiko sebagai acuan dalam proses implementasi Manajemen risiko PT Baturaja Multi Usaha.

5. Evaluasi Manajemen Risiko

Proses evaluasi pada dasarnya adalah proses untuk memantau dan memperbaiki keefektifan rancangan dan pelaksanaan semua kegiatan dalam kerangka kerja manajemen risiko. Termasuk di dalamnya penyelarasan sasaran, integrasi manajemen risiko ke dalam proses organisasi, kepemimpinan dan komitmen serta perlakuan dan pengendalian risiko.



Kegiatan evaluasi secara umum dilaksanakan dalam tiga bentuk kegiatan, yaitu:

a. Pemantauan;

Dilakukan secara berkala untuk mengevaluasi kinerja kerangka kerja apakah yang telah dirancang dan dioperasikan efektif, efisien dan mampu untuk beradaptasi terhadap ketidakpastian dan perubahan yang terjadi;

b. Kajian

Merupakan tindakan untuk mengevaluasi hasil pantauan suatu proses atau kejadian tertentu dalam kerangka kerja manajemen risiko yang menyimpang dari suatu kriteria objektif yang telah ditentukan. Kajian dilakukan setiap saat bila ditemukan penyimpangan dari kriteria objektif yang ditetapkan dalam pemantauan dan memerlukan tindak lanjut sebelum dilakukan perbaikan yang diperlukan;

c. Assessment

Suatu kegiatan untuk memberikan jaminan yang wajar kepada Direktur dan Komisaris, serta pemangku kepentingan lain terkait bahwa kerangka kerja manajemen risiko PT Baturaja Multi Usaha telah memadai, efektif, efisien dan tanggap, serta tidak terdapat kesalahan yang material. ISO 19011:2011 *Guideline for Auditing Management System* memberikan panduan mengenai cara-cara untuk melakukan assesssment yang dapat diterima.

Secara umum, terdapat tiga tingkatan evaluasi dan masing-masing mempunyai jangka waktu pengulangan berbeda.

- a. Evaluasi dilakukan pada tingkat proses oleh pemilik risiko. Untuk ini pemantauan dilakukan secara terus-menerus;
- b. Evaluasi dari suatu unit kerja. Biasanya pemantauan dilakukan secara berkala dengan jangka waktu tertentu, dapat harian, mingguan, atau bulanan. Pemantauan dilakukan oleh pimpinan unit kerja atau atasan dari pemilik proses;
- c. Evaluasi yang dilakukan oleh pihak independen, dapat Auditor Internal atau Auditor Eksternal, bahkan mungkin juga Regulator. Biasanya dilakukan 1 (satu) tahun sekali. Disarankan untuk menggunakan Auditor Eksternal sekurang-kurangnya setiap 2 (dua) tahun sekali;



6. Perbaikan Berkesinambungan

Standar ISO 31000:2018 menyarankan perbaikan dapat dilakukan melalui dua acara yaitu :

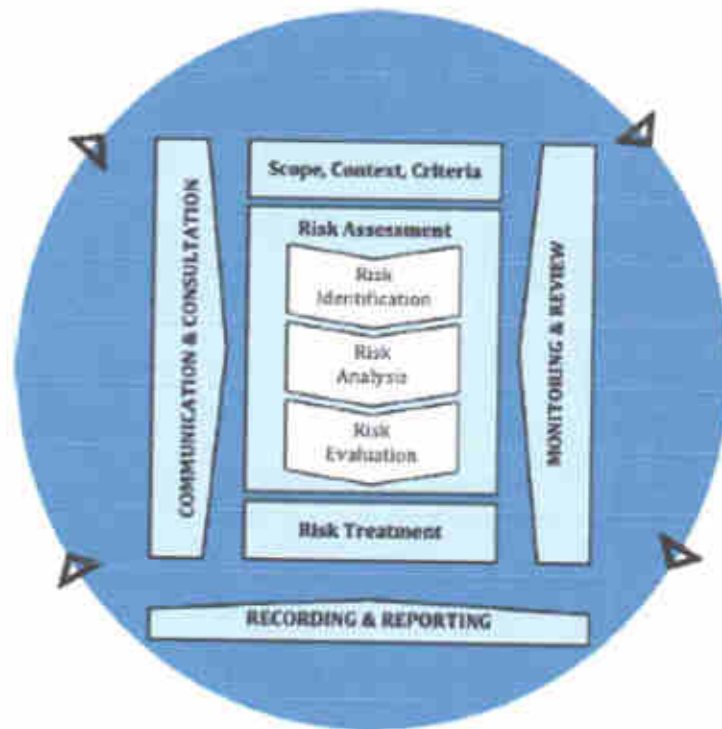
- a. Adaptasi terhadap perubahan lingkungan eksternal dan internal yang terjadi;
- b. Melalui perbaikan terhadap kesenjangan yang terjadi sebagai hasil dari evaluasi yang dilakukan.

Proses perbaikan berkesinambungan selain berdasarkan dari hasil pemantauan dan tinjau ulang, juga dapat dilaksanakan berdasarkan:

- a. Review terhadap proses manajemen risiko yang dilakukan secara terpisah;
- b. Laporan dari hasil penanganan risiko atau peristiwa yang terjadi, ataupun penerapan suatu pengendalian risiko tertentu;
- c. Temuan dari Internal Audit atau audit pihak ketiga lainnya;
- d. Memastikan hasil pemantauan dan kajian (*review*) telah dilakukan tindak lanjut untuk memperbaiki kerangka kerja penerapan manajemen risiko PT Baturaja Multi Usaha secara keseluruhan. Untuk kemudian dijadikan dasar perencanaan awal dalam tahap maturitas penerapan Manajemen risiko PT Baturaja Multi Usaha selanjutnya.

C. Proses Penerapan Manajemen Risiko

Proses manajemen risiko mencakup penerapan yang sistematis dari kebijakan, prosedur dan berbagai pendekatan untuk menjalankan komunikasi dan konsultasi, membangun konteks dan menilai risiko, memberikan perlakuan, memantau, meninjau ulang, mencatat dan melaporkan kepada para pihak yang berkepentingan. Proses manajemen risiko dilakukan oleh seluruh jajaran manajemen dan segenap karyawan di PT Baturaja Multi Usaha. Keterkaitan antar tahapan proses manajemen risiko dapat digambarkan sebagai berikut :



1. Proses Komunikasi dan Konsultasi

Komunikasi dan Konsultasi dengan para pemangku kepentingan baik internal maupun eksternal dilakukan pada setiap tahapan proses manajemen risiko, melalui saran pendapat ahli, forum diskusi (FGD), rapat berkala, rapat insidental, forum pengelola risiko dan lain sebagainya.

Tujuan komunikasi dan konsultasi antara lain:

- Menentukan konteks dengan benar.
- Memahami kepentingan seluruh pemangku kepentingan dan dipertimbangkan dengan baik.
- Mendapatkan manfaat dari berbagai macam keahlian (Multi Disiplin).
- Membantu memastikan bahwa semua risiko telah teridentifikasi dengan baik.
- Membantu proses manajemen perubahan.

Dalam menyusun rencana komunikasi dan konsultasi, beberapa data yang diperlukan, antara lain peran para pihak yang terlibat dalam proses Manajemen risiko, data/info yang dipertukarkan, metode komunikasi dan konsultasi yang dapat



digunakan, PIC (*Person In Charge*), waktu pelaksanaan dan frekuensi komunikasi yang diperlukan.

2. Penetapan Konteks Perusahaan

Tujuan dari menetapkan lingkup, konteks dan kriteria adalah untuk merancang proses manajemen risiko yang khas sesuai kebutuhan PT Baturaja Multi Usaha untuk menunjang asesmen risiko yang efektif dan perlakuan risiko yang tepat.

Tahapan Penetapan Konteks

a. Menentukan ruang lingkup dan periode penerapan manajemen risiko yaitu:

1. Ruang lingkup penerapan manajemen risiko yang berisi tugas dan fungsi unit terkait.
2. Periode penerapan manajemen risiko berisi tahun penerapan manajemen risiko tersebut.

b. Menetapkan Sasaran Organisasi

Penetapan sasaran organisasi dilakukan berdasarkan sasaran strategis yang tertuang dalam peta strategi unit organisasi. Pemilik risiko dapat menyusun sasaran dengan kriteria SMART dengan mengikuti langkah-langkah berikut:

1. Tentukan hal spesifik yang ingin dicapai.
2. Tetapkan indikator ukur dan nilai besaran yang ditargetkan dari hal spesifik yang ingin dicapai tersebut.
3. Tetapkan pendekatan (metode, program, proyek) apa yang hendak dijalankan untuk mencapai hal spesifik dengan target tertentu tersebut.
4. Tentukan siapa yang menjalankan pendekatan tersebut
5. Tentukan berapa lama waktu dialokasikan untuk si pelaksana menjalankan pendekatan tersebut demi mencapai hal spesifik dengan target tertentu di atas.

c. Menetapkan struktur Unit Pemilik Risiko (UPR)

Struktur Unit Pemilik Risiko (UPR) mengacu pada struktur UPR yang berlaku di PT Baturaja Multi Usaha.



d. Mengidentifikasi *Stakeholder*

Identifikasi *Stakeholder* diperlukan untuk memahami pihak-pihak yang berinteraksi dengan unit kerja dalam pencapaian sasaran. Hal yang perlu dituangkan dalam identifikasi *Stakeholder* meliputi siapa saja *Stakeholder* unit dan hubungan unit kerja dengan *Stakeholder* tersebut.

e. Mengidentifikasi peraturan perundang-undangan yang terkait

Identifikasi peraturan perundang-undangan diperlukan untuk memahami kewenangan, tanggung jawab, tugas dan fungsi, kewajiban hukum yang harus dilaksanakan oleh unit kerja beserta konsekuensinya.

f. Menetapkan Kategori Risiko

Kategori Risiko diperlukan untuk menjamin agar proses identifikasi, analisis, dan evaluasi risiko dilakukan secara komprehensif. Penentuan kategori risiko didasarkan pada penyebab risiko.

Risiko-risiko Perusahaan dikategorikan ke dalam 11 jenis risiko adalah:

1. Risiko Strategis

Adalah Potensi Kegagalan Perusahaan dalam merealisasikan keputusan strategis Perusahaan, baik keputusan strategis korporasi dalam jangka panjang (Rencana Jangka Panjang Perusahaan) maupun keputusan strategis Bisnis.

2. Risiko Pasar

Risiko yang timbul karena adanya pergerakan variable pasar (*Adverse Movement*) yang dapat merugikan Perusahaan. Variabel pasar antara lain Suku Bunga, Nilai Tukar Mata Uang, Harga Komoditi, *Shipping Rate*, *Gas Price* dan lain-lain.

3. Risiko Lingkungan

Antara lain pencemaran/polusi, tuntutan masyarakat sekitar lokasi kerja dan lain-lain.

4. Risiko Operasional



Adalah potensi penyimpangan terhadap sasaran operasional Perusahaan yang disebabkan kegagalan suatu Sistem, Proses, SDM, Teknologi, atau faktor lain untuk memenuhi kegiatan operasional. Termasuk di dalam risiko operasional adalah Risiko Kesalahan Kerja, Risiko Sistem/IT, Risiko Kejadian Eksternal, Risiko Produksi, Risiko Peralatan, Risiko Logistik, Risiko *Supply Chain*, Risiko K3 dan Risiko Proyek.

5. Risiko SDM

Suatu risiko yang ditimbulkan oleh tenaga kerja sehingga berdampak negative bagi Perusahaan. Yang termasuk dari risiko sumberdaya manusia adalah risiko kualitas SDM dan risiko kuantitas SDM.

6. Risiko Hukum

Segala risiko yang timbul karena ketidakmampuan manajemen Perusahaan dalam mengelola munculnya permasalahan hukum yang dapat menimbulkan adanya tidak kepatuhan atau tidak memenuhi atau tidak melaksanakan peraturan Perusahaan dan ketentuan lain yang berlaku yang tidak terbatas pada antara lain Kepatuhan terhadap aturan internal dan eksternal, Risiko Fraud, dan Risiko Audit.

7. Risiko Keuangan

Segala macam risiko yang berkaitan dengan keuangan, biasanya diperbandingkan dengan risiko non keuangan, seperti: risiko Operasional, antara lain sebagai berikut Risiko Kredit, Risiko Likuiditas, Risiko Penggunaan Anggaran, dan Risiko Miss Match Anggaran.

8. Risiko Bisnis

Merupakan fluktuasi yang terjadi karena adanya ketidakpastian, sehingga memberikan potensi terjadinya suatu peristiwa yang dapat menimbulkan kerugian.

9. Risiko Teknologi Informasi

Antara lain berupa permasalahan teknologi informasi, penggunaan teknologi yang sudah usang dan lain-lain.



10. Risiko Regulasi

Risiko ini terjadi disebabkan adanya ketidaksesuaian/kesimpangan regulasi yang diterbitkan oleh Pemerintah. Dan Risiko ini juga muncul pada:

- Internal Perseroan,
- Tindakan manajemen yang melanggar aturan
- Ketidapatuhan akan regulasi yang ada.

11. Risiko Lain - Lain

Kategori Risiko yang tidak terdapat dikategori 10 Risiko Perusahaan tidak terbatas pada seperti Risiko Investasi.

g. Menetapkan Kriteria Risiko

Kriteria Risiko disusun pada awal penerapan proses Manajemen risiko dan harus ditinjau ulang secara berkala, serta disesuaikan dengan perubahan kondisi Perusahaan. Kriteria risiko mencakup kriteria kemungkinan terjadinya risiko dan kriteria dampak dengan ketentuan sebagai berikut :

1. Kriteria kemungkinan terjadi risiko (*Likelihood*)

a. Kriteria Kemungkinan dapat menggunakan pendekatan

- Statistik (*Probability*)
- Frekuensi kejadian
- *Expert Judgement.*

b. Penentuan peluang terjadinya risiko di PT Baturaja Multi Usaha menggunakan pendekatan kejadian per satuan waktu yakni dalam periode 1 (satu) tahun. Ada dua kriteria penentuan kemungkinan yaitu berdasarkan persentasi atas kegiatan/transaksi/unit yang dilayani dalam 1 tahun dan jumlah frekuensi kemungkinan terjadinya dalam 1 (satu) tahun.

c. Level kriteria kemungkinan terjadinya risiko di PT Baturaja Multi Usaha meliputi:



| Kemungkinan/Likelihood (L) | | | | |
|----------------------------|-------------------|---|--|----------------------------------|
| Tingkat | Kriteria | Penjelasan | | |
| | | Kualitatif | Semi Kualitatif | Indeks Frekuensi Kuantitatif (%) |
| 5 | Hampir Pasti | Sering terjadi, diharapkan muncul dalam keadaan yang paling banyak terjadi | Lebih dari 1 kali perbulan/12 kali pertahun | $\geq 90\%$ s.d $> 100\%$ |
| 4 | Kemungkinan Besar | Dapat terjadi dengan mudah, mungkin muncul dalam keadaan yang paling banyak terjadi | Lebih dari 1 kali pertahun hingga 1 kali per bulan | $\geq 60\%$ s.d $> 90\%$ |
| 3 | Mungkin | Seharusnya terjadi dan mungkin telah terjadi/ muncul di sini atau di tempat lain | 1 kali per 5 tahun sampai 1 kali pertahun | $\geq 40\%$ s.d $> 60\%$ |
| 2 | Kemungkinan Kecil | Belum terjadi tetapi bisa muncul/ terjadi pada suatu waktu | 1 kali per 10 tahun | $\geq 10\%$ s.d $> 40\%$ |
| 1 | Jarang Terjadi | Dapat diperkirakan, tidak mungkin terjadi atau dapat terjadi sat keadaan yang ekstrim | Kurang dari 1 kali per 10 tahun | $< 10\%$ |

d. Penggunaan kriteria kemungkinan ditentukan oleh pemilik risiko dengan pertimbangan sebagai berikut:

1. Persentase digunakan apabila terdapat populasi yang jelas atas kegiatan tersebut
 2. Jumlah digunakan apabila populasi tidak dapat ditentukan.
2. Kriteria Dampak (*Konsekuensi*)
- a. Area dampak yang terdapat di PT Baturaja Multi Usaha, berdasarkan area dampak yang memiliki bobot tertinggi hingga terendah meliputi:
 1. Dampak Keuangan



- a. Hasil Usaha : target profitabilitas Perusahaan dihitung sebagai pendapatan dikurangi pengeluaran, tetapi belum termasuk Bunga, Pajak, Depresiasi dan Amortisasi.
- b. Anggaran Biaya : perhitungan keuangan yang digunakan untuk memproyeksikan pengeluaran untuk membiayai berbagai program kerja sesuai rencana bisnis tahunan.
- c. Profit : keuntungan finansial atau manfaat yang senantiasa menjadi tujuan yang hendak dicapai organisasi.

2. Dampak Operasional

Potensi penyimpangan terhadap sasaran operasional Perusahaan yang disebabkan kegagalan suatu

- a. Sistem
- b. Proses
- c. SDM
- d. Teknologi
- e. Faktor lain untuk memenuhi kegiatan operasional

3. Dampak Sasaran Perusahaan

Tidak tercapainya hasil pekerjaan yang direncanakan dalam pencapaian sasaran Perusahaan.

4. Dampak Citra Perusahaan

Rusakanya citra/nama baik/wibawa PT Baturaja Multi Usaha yang menyebabkan tingkat kepercayaan masyarakat menurun.

5. Dampak Hukum

Akibat yang timbul karena ketidakmampuan manajemen Perusahaan dalam mengelola munculnya permasalahan hukum yang dapat menimbulkan adanya tidak kepatuhan atau tidak memenuhi atau tidak melaksanakan peraturan Perusahaan dan ketentuan lain yang berlaku. Termasuk di dalam risiko Hukum & Kepatuhan adalah :



- a. Risiko Fraud
 - b. Risiko Hukum
 - c. Risiko Kepatuhan
 - d. Risiko Audit
6. Dampak Lingkungan

Potensi pencemaran/polusi, tuntutan masyarakat sekitar lokasi kerja dan lain-lain.

7. Dampak Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3)

Kondisi lingkungan kerja yang bebas dari kecelakaan kerja dan polusi yang mengganggu kesehatan para pekerja.

- b. Level kriteria dampak bagi setiap Unit Pemilik Risiko (UPR) ditetapkan sebagai berikut:

| Tingkat | Kriteria | Keuangan | Operasional | Sesuai Perumahan | Citra Perusahaan | Hukum | Lingkungan | Keselamatan |
|---------|------------------|------------------------------|---|---|---|---|--|--|
| 4 | Cukup | Rp 25 Milyar atau lebih | Kegiatan operasional berhenti lebih dari 2 hari | Caguy / Membantu dalam sangat serius terhadap pencapaian sasaran Perumahan | berdampak signifikan bagi reputasi Perusahaan, melibatkan pemberitaan di media massa dengan pangsa internasional (iputah utama) | Putusan hukum dan denda yang signifikan. Litigasi yang sangat serius berstatus tuntutan terhadap pegawai dan/atau manajemen (BOD & BOC) | Dampak sangat serius terhadap lingkungan air atau masyarakat luas (air) dari kawasan pabrik | Meninggal dunia, total |
| 4 | Besar | > 210 Milyar dan < 25 Milyar | Kegiatan operasional/berhenti > 1 hari dan < 2 hari | Gangguan / Hembatan dalam sangat serius terhadap pencapaian sasaran Perumahan | Berdampak serius bagi reputasi Perusahaan, melibatkan pemberitaan di media massa dengan pangsa nasional (iputah utama) | Pelanggaran peraturan yang berat. Litigasi yang berat di Pengadilan (tinggi) | Dampak serius terhadap lingkungan alam dan masyarakat luas di sekitar kawasan perumahan serta menimbulkan ancaman perubahan jangka panjang > 5 Tahun | Cacat pada bagian tubuh, luka/sakit permanen, penyakit kronis |
| 3 | Menengah | ≥ 1 Milyar dan < 10 Milyar | Kegiatan operasional/berhenti > 6 jam dan < 1 hari | Berdampak sedang terhadap pencapaian sasaran Perumahan | Berdampak serius bagi reputasi Perusahaan, melibatkan pemberitaan di media massa dengan pangsa lokal (iputah utama) | Pelanggaran peraturan yang serius atau pelanggaran dengan pelanggaran pidana hukum dan denda. Perjudian serius (baik berwujud) | Dampak sedang terhadap lingkungan (udara, limbah) perumahan serta menimbulkan ancaman perubahan jangka menengah < 5 Tahun | Luka/sakit yang dapat disembuhkan, perawatan medis secara intensif |
| 2 | Kecil | ≥ 100 juta dan < 1 Milyar | Kegiatan operasional/berhenti > 1 jam dan < 6 jam | Berdampak ringan terhadap pencapaian sasaran Perumahan | Berdampak pada bagi reputasi Perusahaan, melibatkan pemberitaan di media massa lokal terbatas | Pelanggaran peraturan, suhukun, dan ketidak patuhan ringan | Dampak ringan pada lingkungan dalam unit kerja serta waktu pemulih yang cepat | Luka/sakit ringan yang dapat disembuhkan, rawat jalan, PKK |
| 1 | Tidak signifikan | < 100 juta | Kegiatan operasional/berhenti < 1 jam | Dampak terhadap pencapaian sasaran Perumahan dapat diabaikan | Berdampak pada bagi reputasi Perusahaan yang tidak terlihat luas dan tidak seragam pemberitaan di media | Pelanggaran peraturan dengan pelanggaran ringan atau pelanggaran denda ringan | Dampak ringan pada lingkungan dalam area sekitar serta dapat dipulihkan pada saat kejadian | Luka/sakit ringan dan tidak memerlukan yang dapat diabaikan |

104 9



h. Menetapkan Matriks Analisis Risiko dan Level Risiko

1. Kombinasi antara level dampak dan level kemungkinan menunjukkan besaran risiko.
2. Penuangan besaran risiko dilakukan dalam matriks analisis risiko untuk menentukan level risiko.
3. Level kemungkinan terjadinya risiko, level dampak dan level risiko masing-masing menggunakan 5 (lima) skala tingkatan (level).
4. Matriks analisis risiko dan level risiko di PT Baturaja Multi Usaha sebagaimana tabel berikut:

Matriks Analisis Risiko

| Kriteria | | | Dampak (Uraian konsekuensi pada kriteria Kualitatif/Kuantitatif) | | | | |
|---|---|----------------------|--|-------|---------|------------|-------------------|
| | | | Tidak signifikan | Minor | Moderat | Signifikan | Sangat Signifikan |
| | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Kemungkinan/Kerapan terjadi (Likelihood) | 5 | Hampir Pasti Terjadi | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 |
| | 4 | Sering Terjadi | 4 | 8 | 12 | 16 | 20 |
| | 3 | Kadang Terjadi | 3 | 6 | 9 | 12 | 15 |
| | 2 | Jarang Terjadi | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| | 1 | Hampir tidak terjadi | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Tingkatan Risiko dan Besaran Risiko

| No | Tingkat Risiko | Besaran Risiko | Warna |
|----|---------------------------------|----------------|--------|
| 5 | Sangat Tinggi/ <i>High</i> | 21-25 | Merah |
| 4 | Tinggi/ <i>Moderate To High</i> | 16-20 | Orange |
| 3 | Sedang/ <i>Moderate</i> | 11-15 | Kuning |
| 2 | Rendah/ <i>Low To Moderate</i> | 6-10 | Hijau |
| 1 | Sangat Rendah/ <i>Low</i> | 1-5 | Biru |



i. Menetapkan Selera Risiko (*Risk Appetite*) dan Toleransi Risiko (*Risk Tolerance*)

Pengelompokan ini akan menjadi dasar penetapan kriteria untuk batasan selera risiko dan toleransi risiko, serta pengambilan keputusan pelaksanaan tindakan dan eskalasi pengendalian ke tingkatan otoritas yang lebih tinggi, guna memastikan bahwa risiko senantiasa dalam status terkelola sesuai dengan kewenangan yang dimiliki oleh pemilik risiko.

Tingkat Risiko, Selera Risiko, Toleransi Risiko dan Tindakannya

| Tingkat Risiko | Selera Risiko | Toleransi Risiko | Tindakan dan Eskalasi |
|----------------|---|--|---|
| Sangat Tinggi | Risiko tidak dapat diterima dan perlu perlakuan pengendalian terutama tindakan responsive | Risiko tidak dapat diterima dan ditoleransi dan perlakuan risiko perlu dikaji ulang untuk menaikkan atau penambahan perlakuan, atau ganti baru | Perlu perhatian Top Manajemen , pengendalian dapat dieskalasi ke Vice President terkait dan didukung dengan rencana rinci |
| Tinggi | Risiko tidak dapat diterima dan perlu pengendalian, baik preventif maupun responsive | | Perlu perhatian Vice President terkait, pengendalian dieskalasi ke Senior Manajer terkait dan didukung dengan rencana rinci |
| Sedang | Risiko tidak dapat diterima dan perlu pengendalian terutama preventif | | Pengendalian dieskalasi ke Senior Manajer selaku pemilik risiko dan didukung rencana rinci |
| Rendah | Risiko tidak dapat diterima namun perlakuan pengendalian hanya dilakukan jika manfaat lebih besar dari biayanya | Risiko tidak dapat diterima tapi dapat ditoleransi perlakuan risiko bersifat ALARP (<i>as long as reasonably practicable</i>) | Pengendalian cukup oleh Manajer Bidang sesuai kebijakan dan prosedur (SOP) yang berlaku |
| Sangat Rendah | Risiko dapat diterima sehingga tidak perlu perlakuan cukup dengan kontrol yang ada, tapi perlu | Risiko dapat diterima dan ditoleransi sehingga tidak perlu perlakuan cukup | Pertahankan pengendalian yang ada dan memonitor peningkatan keterjadian |



| | | | |
|--|---------------------------|---|---|
| | dimonitor oleh Risk Owner | dengan kontrol yang ada. Tapi perlu dimonitor oleh Risk Owner | risiko untuk pemberian perlakuan risiko |
|--|---------------------------|---|---|

Penetapan Matrik selera risiko yang dijelaskan pada tabel dibawah ini, pelaksanaannya dapat disesuaikan dengan kebijakan, kebutuhan Direksi.

Matrik selera Risiko dijelaskan pada tabel dibawah ini, mengakomodir untuk risiko Korporat, termasuk juga didalamnya risiko tentang Anti Penyuapan maupun risiko-risiko lainnya yang terjadi di Perseroan.

Matriks Selera Risiko

| Kriteria | | | Dampak (Uraian konsekuensi pada kriteria kualitatif/ kuantitatif) | | | | |
|---|---|----------------------|---|-------|---------|------------|-------------------|
| | | | Tidak signifikan | Minor | Moderat | Signifikan | Sangat Signifikan |
| | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Kemungkinan/ Kerapan terjadi (Likelihood) | 5 | Hampir Pasti Terjadi | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 |
| | 4 | Sering Terjadi | 4 | 8 | 12 | 16 | 20 |
| | 3 | Kadang Terjadi | 3 | 6 | 9 | 12 | 15 |
| | 2 | Jarang Terjadi | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| | 1 | Hampir tidak terjadi | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

AREA RISIKO YANG DIMITIGASI

AREA PENERIMAAN RISIKO

f. ay 4



3. Penilaian Risiko

a. Identifikasi risiko

Merupakan proses untuk menemukan, mengenali, menguraikan dan menggambarkan risiko. secara lebih spesifik menemukan "sumber risiko", apa "pemicu" yang menimbulkan terjadinya "peristiwa berisiko" dan apa "potensi dampaknya" terhadap Sasaran Organisasi.

Tujuan dari identifikasi risiko adalah menghasilkan sebanyak mungkin risiko yang dapat menimbulkan peluang ataupun yang menghambat pencapaian sasaran organisasi dari berpotensi menimbulkan kerugian.

Ini penting karena risiko yang tidak teridentifikasi, tidak akan diproses pada tahap berikutnya (tahap analisis dari evaluasi risiko).

Proses identifikasi risiko dilakukan oleh Unit Manajemen risiko sebagai Unit Pengelola Manajemen risiko PT Baturaja Multi Usaha dengan mengembangkan daftar kepustakaan risiko (*Risk Library*) melalui diskusi kelompok terfokus (*Focus Group Discussion/FGD*) yang dihadiri oleh para pakar internal yang menguasai proses bisnis/kegiatan jasa Perusahaan.

Pada proses identifikasi risiko, Pemilik Risiko dan Pemilik Proses mengidentifikasi risiko-risiko dengan memperhatikan persyaratan-persyaratan mutu, ketidakberpihakan dan kerahasiaan, K3 dan lingkungan serta peraturan perundang-undangan terkait penerapan *Good Corporate Governance*.

Dengan pendekatan tersebut diatas, diharapkan semua potensi risiko yang berhubungan dengan :

1. Kualitas produk dan proses/pekerjaan.
2. Semua bahaya/risiko K3 yang berhubungan dengan pekerjaan.
3. Ketidakberpihakan, kemandirian dan integritas, mencakup risiko yang timbul dari kegiatan, kerelasiaan, atau hubungan antar personil.
4. Semua aspek dan risiko yang berdampak ke lingkungan yang dilibatkan pekerjaan dapat diidentifikasi sehingga potensi kerugian Perusahaan dapat dicegah dengan menerapkan pengendalian yang tepat guna.



Struktur kepastakaan risiko dikelompokkan dalam:

1. Sasaran kinerja, dan/atau
2. Sektor/kelompok, komoditas, dan/atau
3. Portofolio dan Sub Portofolio, dan/atau
4. Proses bisnis, dan/atau
5. Kegiatan jasa

Identifikasi risiko harus mencakup berbagai informasi mengenai risiko, meliputi:

1. Sumber risiko entitas atau kondisi lingkungan yang menjadi sumber terjadinya risiko
2. Penyebab risiko (pemicu): faktor-faktor yang menyebabkan (memicu) terjadinya risiko.
3. Deskripsi dampak risiko terhadap sasaran.
4. Pengendalian: sistem atau aktivitas pengendalian yang ada untukantisipasi atau pencegahan awal yang dapat dilakukan sesuai dengan prosedur yang ada.

Cakupan identifikasi risiko yang begitu luas membuat informasi yang dikumpulkan bernilai ekonomi. Suatu informasi akan dianggap memiliki nilai ekonomi apabila sifat kerahasiaan informasi tersebut dapat digunakan untuk menjalankan kegiatan atau usaha yang bersifat komersial atau dapat meningkatkan keuntungan secara ekonomi. Untuk itu, kerahasiaan data identifikasi risiko harus dijaga, hanya diketahui dan digunakan oleh Pemilik Risiko unit kerja yang bersangkutan. Pemilik Proses, Unit Manajemen Risiko, dan CRO/Direktur.

b. Analisa Risiko

Proses analisis risiko menurut ISO 31000:2018 adalah proses pengukuran tingkat risiko sesuai dengan kriteria risiko yang telah ditetapkan. Pengukuran



risiko dilakukan di tingkat Perusahaan dalam tanggung jawab CRO dan di tingkat Unit Pemilik Kerja (UPR) dalam tanggung jawab Kepala Unit Kerja sebagai Pemilik Risiko dengan difasilitasi oleh Unit Pengelolaan Manajemen risiko PT Baturaja Multi Usaha.

Proses analisis risiko merupakan proses memahami sifat-sifat risiko dan menentukan peringkat risiko. Analisis risiko merupakan dasar untuk menentukan proses evaluasi risiko dimana ditentukan proses perlakuan risiko yang sesuai dan paling efektif. Tujuan dari analisis risiko adalah memahami sifat dan perilaku risiko, bila perlu termasuk peringkat risiko. Analisis risiko meliputi pertimbangan detail terkait dengan ketidakpastian, sumber risiko, dampak, kemungkinan, peristiwa risiko, skenario, pengendalian risiko dan keefektifannya. Analisis risiko dapat dilaksanakan dengan berbagai macam tingkat ke dalam kerincian informasi dan keandalannya, serta sumber daya yang tersedia.

Proses analisis risiko dilakukan sebagai berikut:

1. Identifikasi dan evaluasi pengendalian risiko yang ada.
2. Menentukan tingkat kemungkinan dan dampak risiko.
3. Menentukan peringkat risiko.
4. Dokumentasi proses analisis risiko.

Penentuan besarnya dampak dan kemungkinan dapat dilakukan secara:

1. Analisis kualitatif.
2. Analisis semi kuantitatif.
3. Analisis kuantitatif dengan menggunakan statistik.

Dalam hal informasi tadi tidak tersebut maka dapat digunakan perkiraan subyektif dari para pelaku industri atau Pemilik Risiko yang bersangkutan.

Sensitivity Analysis. Bila perkiraan yang dibuat melalui analisis sebelumnya dianggap kurang akurat, maka hasil analisis tersebut harus diuji coba melalui berbagai macam perubahan data variabel atau parameter, ataupun perubahan asumsi yang digunakan.



Pengukuran risiko menggunakan metode swa-penilaian risiko dan pengendalian (*Risk and Control Self Assessment/RCSA*) untuk memperhitungkan risiko residual yang masih mungkin terjadi dalam profil risiko Perusahaan dan Unit Pengelola Risiko, sehingga dikenal 2 (dua) tingkatan risiko, yaitu :

1. Risiko melekat (*Inherent Risk*)
2. Risiko residual (*Controlled/Mitigated Risk*)

Pemilik Risiko bertanggung jawab memastikan risiko residual berada dalam selera risiko Unit Pengelola Risiko dan CRO/Direktur dengan difasilitasi oleh Unit Manajemen risiko bertanggung jawab memastikan risiko residual agregasi korporat berada dalam selera risiko Perusahaan.

Dalam dokumentasi proses analisis risiko harus tercatat hal-hal sebagai berikut:

1. Asumsi dan keterbatasan yang ada.
2. Sumber informasi yang digunakan untuk menentukan nilai dampak dan kemungkinan.
3. Analisis yang digunakan untuk menentukan nilai dampak dan kemungkinan yang digunakan.
4. Proses perhitungan efektifitas pengendalian yang ada.
5. Uraian dan tingkat kegawatan (level) risiko.
6. Peringkat akhir setelah pengendalian risiko.
7. Tindak lanjut disesuaikan dengan kriteria peringkat risiko yang telah ditetapkan sebelumnya.
8. Melakukan pemutakhiran *Risk Register*.

Hasil analisis risiko memberikan pemahaman untuk pengambilan keputusan ketika terdapat beberapa macam pilihan atau beberapa opsi yang melibatkan berbagai tipe dan peringkat risiko.



c. Evaluasi Risiko

Tujuan evaluasi risiko adalah membantu proses pengambilan keputusan. Evaluasi risiko meliputi proses membandingkan hasil analisis dari masing-masing risiko terhadap kriteria risiko yang telah ditentukan, untuk menetapkan apakah suatu tindakan lebih lanjut terhadap risiko tersebut diperlukan.

Proses evaluasi risiko menurut ISO 31000 adalah proses penentuan prioritas penanganan risiko. merupakan sesuatu proses yang membandingkan hasil analisis risiko dengan kriteria risiko untuk menentukan apakah suatu risiko dapat diterima atau tidak. Hasil dari proses ini adalah prioritas risiko yang memerlukan perlakuan risiko dan juga jenis perlakuan risiko yang akan dilakukan.

Proses evaluasi risiko dilaksanakan sebagai berikut:

1. Menyusun peringkat risiko berdasarkan hasil dari analisis risiko
2. Mempertimbangkan keseluruhan profil risiko
3. Menyusun daftar prioritas risiko untuk perlakuan risiko lebih lanjut

Setelah memperoleh peringkat dari semua risiko-risiko yang memerlukan perlakuan lebih lanjut, maka dilakukan "Check Kepantasan" di antara risiko-risiko tadi. Dengan cara sederhana membandingkan peringkat risiko yang satu dengan yang lainnya, apakah pantas risiko A lebih tinggi peringkatnya dari risiko B, bila dilihat dari dampaknya terhadap sasaran organisasi.

Hasilnya:

1. Mungkin perlu peninjauan ulang skoring yang digunakan sehingga lebih sesuai dengan "realitas"
2. Risiko yang satu serupa dengan risiko yang lainnya, hanya uraian pada *Risk Register* yang berbeda sehingga tampaknya menjadi 2 risiko yang berbeda.
3. Perlu diperhatikan adanya saling ketergantungan dari risiko-risiko yang ada. Perlu diperhatikan efek berantai dan dampak yang ditimbulkannya.



Menyusun daftar prioritas risiko dengan tujuan utama dari evaluasi risiko, ini diperlukan untuk mengatur alokasi sumber daya, baik finansial maupun financial. Kriteria penyusunan prioritas dapat menggunakan peringkat risiko dampak yang terjadi pada sasaran organisasi (Strategic atau Operational). Hal ini akan diperdalam pada saat menentukan perlakuan risiko.

Kebijakan Penanganan (Mitigasi) Risiko ditetapkan sebagai berikut:

1. Prioritas I

- Risiko-risiko berada dalam Tingkat Ekstrim yang dinyatakan dengan warna merah.

2. Prioritas II

- Risiko-risiko berada dalam Tingkat Tinggi yang dinyatakan dengan warna orange.

3. Prioritas III

- Risiko-risiko berada dalam Tingkat Sedang yang dinyatakan dengan warna kuning.

| Kemungkinan terjadi | Dampak | | | | |
|---------------------|--------|----|----|----|----|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5 | 9 | 15 | 18 | 23 | 25 |
| 4 | 6 | 12 | 16 | 19 | 24 |
| 3 | 4 | 10 | 14 | 17 | 22 |
| 2 | 2 | 7 | 11 | 13 | 21 |
| 1 | 1 | 3 | 5 | 8 | 20 |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Pengambilan keputusan harus mempertimbangkan konteks yang lebih luas dan dampak nyata dan dampak yang dipersepsikan oleh para *Stakeholders* internal ataupun eksternal. Hasil dari evaluasi risiko harus didokumentasikan, dikomunikasikan, dan divalidasi pada tingkat organisasi yang sesuai.

4. Penanganan Risiko

Penanganan risiko adalah proses mengidentifikasi, menyeleksi dan menerapkan tindak lanjut terhadap risiko-risiko yang dalam hasil evaluasi risiko tidak masuk dalam peringkat risiko yang dapat diterima atau dapat ditolerir.

109 9



Tujuan dari penanganan risiko adalah menurunkan atau menghilangkan dampak dari risiko-risiko tersebut di atas yang dapat mengganggu pencapaian sasaran organisasi hingga masuk ke dalam kriteria "dapat diterima".

Penanganan risiko dilaksanakan dengan urutan sebagai berikut:

- a. Mengidentifikasi urutan prioritas risiko sesuai hasil evaluasi risiko.
- b. Menentukan strategi dan opsi pilihan perlakuan risiko.
- c. Mempersiapkan rencana perlakuan risiko.
- d. Melakukan analisis manfaat dan biaya.
- e. Menerapkan rencana perlakuan risiko.

Penanganan risiko di Perusahaan mencakup:

- a. Upaya untuk mengidentifikasi berbagai opsi penanganan risiko.
- b. Penilaian atas opsi-opsi tersebut.
- c. Persiapan serta implementasi rencana penanganan.
- d. Sumber daya yang dimiliki Perusahaan dan/atau Unit Pemilik Risiko sesuai anggaran yang ditetapkan.

Identifikasi opsi penanganan risiko sebagai berikut:

- a. Eksploitasi

Mempertahankan tingkat risiko yang ada dengan pertimbangan pengendalian (*Return*) tidak sesuai dengan biaya pengendalian risiko.

- b. Hindari.

Menghindari risiko secara penuh dengan konsekuensi kehilangan peluang

- c. Transfer

Tindakan untuk mengurangi kemungkinan timbulnya risiko ataupun dampak risiko (contoh dengan menggunakan produk asuransi)

- d. Berbagi (*Sharing*)

Tindakan untuk mengurangi kemungkinan timbulnya risiko ataupun dampak risiko (contoh dengan menggunakan pihak ketiga/ *Outsourcing/Subcontracting*)



e. Mitigasi (kombinasi)

Melakukan perlakuan risiko untuk mengurangi kemungkinan timbulnya risiko, atau mengurangi dampak risiko baik terjadi, atau mengurangi keduanya.

f. Diterima

Risiko-risiko berada dalam tingkat rendah dapat diterima dengan tetap melakukan monitoring risiko.

Pemilihan opsi penanganan risiko diatas, dilakukan dengan melakukan mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut:

- a. Memberikan solusi yang memuaskan, walaupun tidak maksimal.
- b. Dari segi biaya merupakan solusi yang paling "Cost-Effective".
- c. Solusi yang diambil sesuai dengan norma-norma bisnis yang sehat (etis, sesuai standard industri, peraturan perundangan yang berlaku, dll).
- d. Memberikan hasil terbaik yang dapat dicapai, dengan mempertimbangkan kondisi yang ada (teknologi, waktu, dll) dan
- e. Dampak risiko residual paling minimum
- f. Rencana perlakuan risiko harus terintegrasi dengan rencana bisnis.
- g. Jika terdapat pihak lain yang terlibat dalam penerapan rencana perlakuan risiko, maka hal ini harus dikonsultasikan kepada yang bersangkutan agar tidak menjadi hambatan.
- h. Akuntabilitas penerapan harus diuraikan secara jelas.
- i. Waspada terhadap adanya *Residual Risk*, biasanya munculnya risiko baru akibat pemberian perlakuan risiko. bilamana perlu disiapkan perlakuan lanjutan.

Penanganan Risiko Ekstrim

Dalam kondisi tertentu, di tingkat strategi Perusahaan tetap memiliki kemungkinan terpapar risiko ekstrim di luar selera risiko yang telah ditetapkan. Untuk itu perlu ditetapkan kebijakan khusus mengenai rencana kontigensi apabila peristiwa risiko ekstrim terjadi.



Rencana Kontingensi

Unit Pemilik Risiko (UPR) mengembangkan rencana kontingensi bila risiko yang telah dianalisis bersama unit pengelola Manajemen risiko PT Baturaja Multi Usaha adalah risiko level tinggi yang melampaui kemampuan Perusahaan untuk menyerap konsekuensinya. Rencana kontingensi harus dapat merespon dengan cepat dalam 1 x 12 jam sejak timbulnya konsekuensi risiko.

Rencana Kontingensi mencakup:

1. Langkah-langkah darurat (*Emergency Response*), termasuk langkah-langkah pendeteksian dan pembatasan dampak (*Detection and Containment Actions*). Langkah-langkah darurat harus dilakukan dalam hitungan jam hingga beberapa hari.

Rencana penanganan kondisi darurat/kritis mencakup:

- a. Rencana terperinci strategi dan manajemen krisis
 - b. Tim penanganan krisis langkah di bawah kordinasi CRO/Direksi
 - c. Rencana media dan saluran komunikasi
 - d. Dana penanganan krisis
2. Langkah-langkah pemulihan (*Business Resumption*), termasuk di dalamnya tahap-tahap pemulihan yakni *Continuity Response* dan *Recovery Response*.

Rencana pemulihan tahap pertama (*Continuity Response*) mencakup:

1. Rencana dan strategi pemulihan
2. Infrastruktur pemulihan
3. Rencana media dan saluran komunikasi
4. Sumber pandangan untuk pemulihan

Rencana pemulihan tahap kedua (*Recovery Response*) mencakup:

1. Kegiatan pemulihan
2. Pengembangan proses baru/peningkatan proses yang ada
3. Kajian pasca insiden



4. Pengaktifan kembali

5. Pemantauan dan Tinjauan Ulang

Pemantauan adalah peninjauan berkala terhadap kinerja aktual penerapan Manajemen risiko PT Baturaja Multi Usaha dibandingkan dengan rencana awal. Pengkajian adalah telaah penerapan Manajemen risiko PT Baturaja Multi Usaha pada saat tertentu (*Snapshot*) dan terfokus pada topik atau permasalahan tertentu mengenai penerapan Manajemen risiko PT Baturaja Multi Usaha.

Pemantauan penerapan Manajemen risiko PT Baturaja Multi Usaha dilakukan dengan 3 (tiga) kategori utama, yaitu:

a. Pemantauan berkelanjutan

Dilakukan oleh Unit Pemilik Risiko (UPR) dalam tanggung jawab Pemilik Risiko secara berkala setiap 6 (enam) bulan sekali mengenai profil risiko yang telah teridentifikasi dan termitigasi berikut dengan pengendalian yang ada.

b. Pemantauan Atasan Langsung

Atasan langsung melakukan pemantauan untuk memastikan tidak ada kejutan risiko baru dan/atau pergerakan (*Trend*) risiko di luar selera risiko Unit Pemilik Risiko (UPR) secara berkala setiap 6 (enam) bulan sekali.

c. Pemantauan oleh Unit Pengelolaan Manajemen Risiko

Dilakukan oleh Unit Pengelolaan Manajemen risiko PT Baturaja Multi Usaha untuk memantau secara berkala setiap 6 (enam) bulan sekali untuk memastikan kepatuhan penerapan Manajemen risiko PT Baturaja Multi Usaha sesuai dengan Kebijakan dan Pedoman yang telah ditetapkan Perusahaan.

Pemantauan juga dilakukan untuk memastikan profil risiko UPR sesuai dengan selera risiko yang diturunkan dari selera risiko Perusahaan.

Pemantauan penerapan Manajemen risiko PT Baturaja Multi Usaha meliputi 2 (dua) obyek utama, yaitu:

a. Risiko dengan prioritas tinggi

Faktor risiko yang perlu diperhatikan dalam pemantauan risiko dengan prioritas tinggi, antara lain meliputi:



1. Karakteristik bisnis/operasional yang mempengaruhi konteks penerapan Manajemen risiko PT Baturaja Multi Usaha pada tingkat Perusahaan maupun tingkat Unit Pemilik Risiko (UPR)
 2. Volatilitas perubahan bisnis/operasional
 3. Perubahan lingkungan bisnis eksternal
 4. Kerentanan terhadap kecurangan/penipuan/pencurian (*Fraud*)
- b. Pengendalian risiko pada proses bisnis kritis
- Faktor yang perlu diperhatikan dalam pemantauan pengendalian risiko pada proses bisnis kritis, antara lain meliputi:
1. Perencanaan sistem/aktivitas pengendalian.
 2. Kegagalan sistem/aktivitas pengendalian.
 3. Sistem/aktivitas pengendalian yang kompleks/rumit dan/atau otomasi oleh sistem.
 4. Sistem/aktivitas pengendalian yang membutuhkan kompetensi khusus personil yang bertugas.
 5. Kerentanan terhadap kecurangan/penipuan/pencurian (*fraud*).
 6. Intervensi sistem/aktivitas pengendalian oleh pejabat, yang memiliki kewenangan lebih tinggi dari petugas yang bertanggung jawab.

D. Dokumentasi Penerapan Manajemen risiko PT Baturaja Multi Usaha

1. Dokumentasi Rencana Pengelolaan Risiko (*Risk Management Plan*)

Dokumen rencana pengelolaan risiko atau dalam istilah Manajemen risiko dikenal dengan *Risk Management Plan* adalah dokumen yang memuat rencana pelaksanaan pengelolaan risiko pada suatu entitas berada pada tingkat Perusahaan maupun Unit Pengelola Risiko.

2. Dokumen rencana pengelolaan risiko berisi beberapa aspek minimum, antara lain sebagai berikut :
 - a. Tahap Penetapan Konteks

y. ay. of



1. Sasaran pelaksanaan manajemen risiko.
 2. Penetapan kriteria risiko.
 3. Fungsi dan/atau Pejabat yang bertanggung jawab
- b. Tahap Penilaian Risiko
1. Metodologi dan/atau teknik yang digunakan dalam penilaian risiko.
 2. Data yang digunakan untuk perhitungan kemungkinan terjadinya risiko dan/atau perkiraan konsekuensi risiko.
 3. Prioritas risiko yang perlu mendapat perhatian.
- c. Tahap Penanganan Risiko
1. Jenis penanganan risiko dan sarannya.
 2. Program kerja penanganan risiko berikut dengan Penanggung Jawabnya.
 3. Jadwal dan biaya pelaksanaan
- d. Tahap Pemantauan dan Pengkajian
- Metodologi untuk melakukan proses pemantauan dan kajian



BAB V PELAPORAN

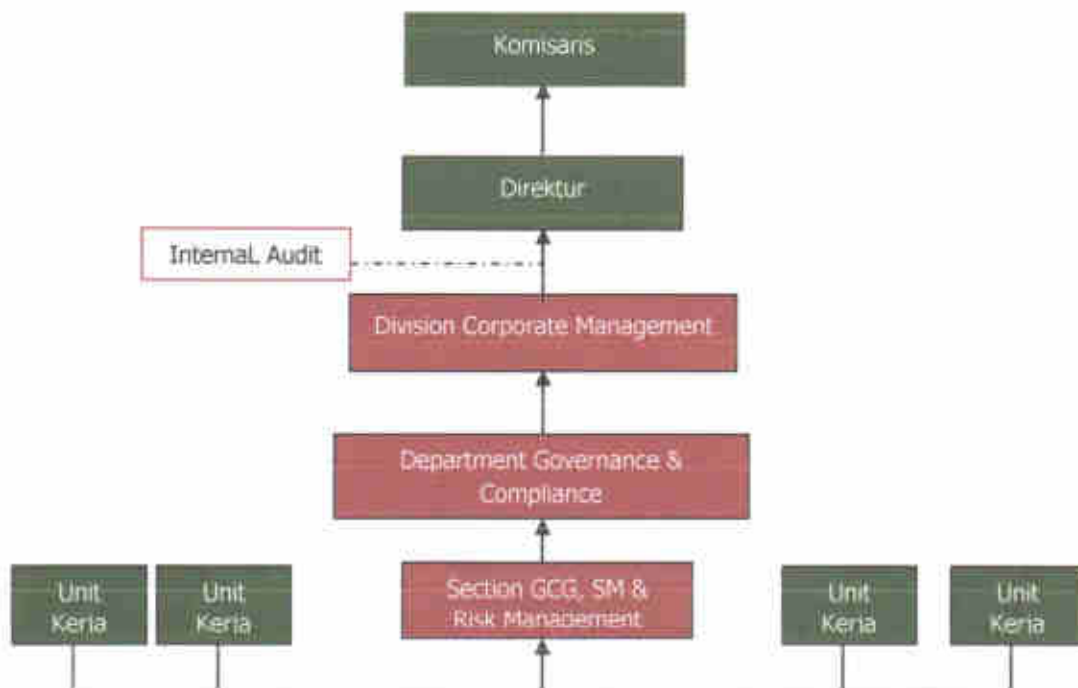
A. Laporan Pengelolaan Risiko

Division Corporate Management melalui Department Governance & Compliance menyusun laporan atas pelaksanaan kegiatannya selaku fungsi pengelola kegiatan penerapan manajemen risiko sesuai tahapan dalam proses manajemen risiko, mulai dari tahapan penetapan konteks sampai dengan tahapan pengkomunikasian.

Agar laporan dapat memberikan manfaat sebagai alat pengawasan atas penerapan Manajemen risiko yang efektif bagi Komisaris, Direktur dan Internal Audit maka laporan harus disusun secara komprehensif dan disampaikan tepat pada waktunya.

Sistem pelaporan yang baik khususnya dalam penerapan manajemen risiko, akan sangat membantu manajemen dalam pengambilan keputusan secara tepat. Laporan yang disampaikan oleh Division Corporate Management melalui Department Governance & Compliance kepada Komisaris, Direktur dan Internal Audit berisi informasi penting yang diperlukan oleh pihak manajemen untuk menyusun perencanaan ke depan, pengambilan keputusan yang strategis serta pengendalian operasi dalam rangka pencapaian Tujuan Perusahaan secara keseluruhan.

Mekanisme Pelaporan diatur sebagaimana terlihat pada gambar bagan di bawah ini :





B. Jenis Pelaporan

Laporan yang disampaikan kepada manajemen harus bersifat obyektif, jelas, lengkap, ringkas, konsisten, konstruktif dan disampaikan tepat waktu, sehingga laporan tersebut benar-benar bermanfaat untuk pengambilan keputusan penting. Adapun format dan petunjuk penyusunan laporan sebagaimana dimaksud di atas, ditetapkan dalam Prosedur Penerapan manajemen risiko.

Laporan - Laporan yang harus dibuat dalam rangka penerapan manajemen risiko adalah sebagai berikut :

1. Laporan yang dibuat oleh Unit Kerja untuk disampaikan kepada Unit Kerja Pengelola Manajemen Risiko, terdiri atas :

- a. Laporan Profil Risiko Unit Kerja yang memuat Daftar Risiko, Daftar Prioritas Risiko, Peta Risiko, Rencana dan Jadwal Penanganan Risiko, Monitoring dan Review Risiko.
- b. Laporan Peristiwa Risiko Unit Kerja, yang akan menjadi database risiko Perusahaan. Laporan ini memuat tentang peristiwa/kegagalan yang terjadi.
- c. Laporan Produk dan Aktivitas Baru Unit Kerja, Laporan terhadap produk dan aktivitas baru ini memuat antara lain:
 - a. Nama produk/aktivitas baru.
 - b. Uraian singkat produk dan proses aktivitas baru.
 - c. Kemungkinan risiko terekspos atas produk/aktivitas baru.
- d. Laporan Kejadian Luar Biasa di Unit Kerja/*Loss Event*
- e. Laporan Risiko Rencana Investasi

2. Laporan yang dibuat oleh Unit Kerja Pengelola Manajemen Risiko untuk disampaikan kepada Direktur dan pihak-pihak Internal yang berkepentingan yaitu Laporan Penerapan Manajemen risiko yang terdiri atas :

- a. Laporan Rencana Kegiatan Penerapan Manajemen risiko (*Action Plan*)



Laporan rencana tindak lanjut disusun secara terpadu untuk menetapkan langkah-langkah yang akan dilaksanakan dalam rangka menerapkan manajemen risiko dengan tujuan untuk mengantisipasi segala risiko yang akan dihadapi dalam setiap pelaksanaan kegiatan operasional perusahaan sehingga perusahaan dapat meminimalkan atau menekan kerugian Perusahaan serendah mungkin dengan cara melakukan pengendalian terhadap risiko-risiko yang mungkin terjadi.

Rencana tindak lanjut mencakup sasaran/target yang akan dicapai dalam penerapan manajemen risiko, strategi pencapaian sasaran, jangka waktu pelaksanaan kegiatan, uraian rencana kegiatan penerapan Manajemen risiko, permasalahan yang ada dalam penerapan Manajemen risiko dan rencana penyelesaian permasalahannya dilihat dari segi struktur organisasi/uraian tugas, kebijakan, kesiapan sumber daya manusia, dan sistem informasi manajemen.

Rencana tindak lanjut mencakup pula rencana penyelesaian permasalahan dari risiko-risiko yang telah diidentifikasi dan menjadi prioritas, antara lain meliputi :

1. Jenis risiko.
2. Rencana tindakan perbaikan.
3. Batas waktu penyelesaian.
4. Informasi lainnya yang diperlukan.

b. Laporan Realisasi Penerapan Manajemen risiko

Laporan realisasi penerapan manajemen risiko disusun oleh Divisi Corporate Management melalui Department Stakeholder & Risk Management sebagai bentuk pertanggungjawaban atas pelaksanaan kegiatan penerapan manajemen risiko, dan digunakan untuk memantau tingkat pencapaian sasaran/target yang telah ditetapkan.

Laporan realisasi rencana tindak lanjut menyajikan perbandingan antara realisasi pencapaian kinerja dengan sasaran/target yang diinginkan, serta penyimpangan-penyimpangan yang terjadi akibat adanya pengaruh internal maupun eksternal yang terjadi dalam perusahaan. Apabila penerapan manajemen risiko telah dilaksanakan secara efektif sesuai dengan *Action Plan* yang telah disusun, maka diharapkan target Perusahaan dapat dicapai.



Laporan realisasi rencana Penerapan Manajemen risiko ini antara lain meliputi :

1. Pencapaian sasaran/target yang ditetapkan.
2. Uraian status dan tindak lanjut perbaikan permasalahan dilihat dari segi struktur organisasi/uraian tugas, kebijakan, kesiapan sumber daya manusia dan sistem informasi manajemen.
3. Uraian status dan tindak lanjut tindakan yang dilaksanakan per jenis risiko yang menjadi prioritas Perusahaan
4. Informasi lainnya yang diperlukan.

c. Laporan Profil Risiko Perusahaan

Laporan profil risiko disusun oleh Division Corporate Management melalui Department Governance & Compliance untuk mengetahui seluruh jenis risiko yang ada di Perusahaan. Dari hasil identifikasi risiko baik 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 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 menyajikan tingkat risiko dan trend disajikan secara komparatif dengan posisi sebelumnya, sesuai ketentuan dalam Prosedur Penerapan Manajemen risiko. Laporan Profil Risiko antara lain meliputi :

1. Uraian singkat mengenai tingkat dan Trend risiko.
2. Uraian singkat mengenai pelaksanaan penilaian risiko oleh Department Governance & Risk Management.
3. Sasaran/Tujuan
4. Peristiwa Risiko
5. Kategori Risiko
6. Penyebab Risiko
7. Dampak Risiko



8. Sumber Risiko
 9. Nilai Risiko
 10. Peringkat Risiko
 11. Mitigasi Risiko
 12. Pemilik Risiko
 13. Ringkasan Peta Risiko
 14. Kesimpulan dan Saran
- d. Laporan Monitoring Mitigasi Risiko

Laporan monitoring atas realisasi mitigasi risiko disusun Division Corporate Management melalui Department Governance & Compliance sebagai bentuk monitoring atas pelaksanaan realisasi mitigasi risiko yang digunakan untuk memantau tingkat pencapaian sasaran/target yang telah ditetapkan.

Laporan realisasi mitigasi risiko menyajikan realisasi Mitigasi Risiko atas tindaklanjut guna memantau tingkat sasaran/target yang diinginkan yang Perusahaan. Apabila realisasi mitigasi risiko telah dilaksanakan secara efektif sesuai dengan Action Plan yang telah disusun, maka diharapkan target Perusahaan dapat dicapai.

Laporan realisasi mitigasi risiko ini antara lain menjelaskan tentang :

1. Peristiwa risiko korporat Perusahaan
2. Mitigasi risiko korporat Perusahaan
3. Uraian realisasi mitigasi risiko atas tindaklanjut yang dilaksanakan per jenis risiko yang menjadi prioritas Perusahaan.
4. Uraian status realisasi mitigasi risiko atas tindaklanjut tindakan yang dilaksanakan per jenis risiko yang menjadi prioritas Perusahaan.
5. Kesimpulan dan Saran atas tindakan realisasi mitigasi risiko
6. Informasi lainnya yang diperlukan.



e. 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 :

1. Laporan rencana tindak lanjut untuk produk dan aktivitas baru yang pertama kali diterbitkan.
2. Laporan penyusunan kebijakan dan prosedur untuk produk dan aktivitas baru yang baru pertama kali diterbitkan, antara lain :
 - a. Sistem dan prosedur
 - b. Identifikasi seluruh risiko
 - c. Masa uji coba metode pengukuran dan pemantauan risiko

f. 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), Pandemi yang sebelumnya tidak diperkirakan atau tidak diketahui, dalam waktu yang lama dan lain-lain, maka Perusahaan harus segera menyusun laporan yang diperlukan untuk merevisi action plan yang sudah disusun sebelumnya.

3. Laporan yang dibuat oleh Top Manajemen untuk disampaikan kepada Komisaris dan pihak-pihak Eksternal yang berkepentingan yaitu Laporan Penerapan Manajemen risiko yang terdiri atas:

- a. Profil Risiko Perusahaan
- b. Monitoring Mitigasi Manajemen risiko
- c. Informasi Produk dan Aktivitas Baru
- d. Laporan Kejadian Luar Biasa



4. Laporan yang dibuat oleh Anak Usaha untuk disampaikan kepada Perusahaan Induk tentang Laporan Penerapan Manajemen Risiko yang terdiri atas :

- a. Profil Risiko Perusahaan
- b. Monitoring Mitigasi Manajemen risiko
- c. Informasi Produk dan Aktivitas Baru
- d. Laporan Kejadian Luar Biasa

C. Periode Pelaporan

Periode pelaporan dan batas waktu penyampaian laporan ditetapkan dalam Prosedur Penerapan Manajemen risiko sebagai berikut :

1. Laporan Profil Risiko Unit Kerja, yang memuat Daftar Risiko, Daftar Prioritas Risiko, Peta Risiko, Rencana dan Jadwal Penanganan Risiko, *Monitoring* dan Review Risiko, disusun 1 (satu) tahun sekali.
2. Laporan Peristiwa Risiko Unit Kerja yang akan menjadi *Database* risiko Perusahaan. Waktu pelaporannya disampaikan segera dan selambat-lambatnya 1 (satu) bulan setelah diperoleh informasi atau disesuaikan dengan tingkat kebutuhannya, karena perlu evaluasi dan kajian yang mendalam.
3. Laporan Rencana Kegiatan Penerapan Manajemen risiko (*Action Plan*) dan Profil Risiko disusun 1 (satu) tahun sekali dan disampaikan oleh Unit Kerja pengelola Manajemen risiko kepada Direksi selambat-lambatnya 1 (satu) Bulan setelah berakhirnya tahun berjalan, kecuali terhadap risiko yang signifikan.
4. Laporan Realisasi Kegiatan Penerapan Manajemen risiko/Monitoring disusun berdasarkan tahapan yang direncanakan dalam *Action Plan*, dan dilaporkan secara berkala setiap 6 (enam) bulanan/semester, selambat-lambatnya pada bulan berikutnya.
5. Laporan Produk dan Aktivitas Baru (bila ada) segera dilaporkan yaitu selambat-lambatnya 1 (satu) bulan setelah produk dan aktivitas baru tersebut efektif dilaksanakan.
6. 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 1 (satu) bulan setelah diperoleh informasi atau disesuaikan dengan tingkat kebutuhannya, karena perlu evaluasi dan kajian yang mendalam.

7. Laporan Rencana Kegiatan Penerapan Manajemen risiko (*Action Plan*) dan Profil Risiko disusun 1 (satu) tahun sekali dan disampaikan oleh Anak Usaha kepada Perusahaan Induk selambat-lambatnya sebelum berakhirnya tahun berjalan.
8. Laporan Realisasi Kegiatan Penerapan Manajemen risiko/Monitoring disusun berdasarkan tahapan yang direncanakan dalam *Action Plan* yang dibuat oleh Anak Usaha yang dilaporkan ke Perusahaan Induk, dilaporkan secara berkala setiap 6 (enam) bulanan/semester, selambat-lambatnya pada bulan berikutnya.
9. Laporan Informasi Produk dan Aktivitas Baru dan Laporan Kejadian Luar Biasa yang terjadi di Anak Usaha agar disampaikan dengan segera kepada Perusahaan Induk.



BAB VI PENUTUP

Penerapan Manajemen risiko dapat berhasil dengan baik bila didukung oleh unsur-unsur sebagai berikut:

1. Kebijakan penerapan manajemen risiko dari Direktur yang menjadi komitmen atas pelaksanaan manajemen risiko.
2. Proses penerapan manajemen risiko yang didefinisikan dalam Pedoman Umum Penerapan Manajemen Risiko, prosedur penerapan manajemen risiko dan formulir-formulir sebagai alat bantu pendokumentasian penerapan manajemen risiko.
3. Struktur organisasi dan uraian kerja pelaksanaan manajemen risiko mulai dari Komisaris, Direktur, seluruh karyawan Perusahaan, Satuan Kerja Manajemen risiko, Internal Audit dan petugas manajemen risiko.
4. Kompetensi Sumber Daya Manusia dan peran serta seluruh karyawan untuk melaksanakan manajemen risiko.
5. Sistem pelaporan manajemen risiko untuk memantau perkembangan pelaksanaan manajemen risiko.
6. Metodologi penerapan manajemen risiko yang digunakan sebagai standar/acuan penerapan manajemen risiko.
7. Data dan informasi untuk mendukung pelaksanaan proses penerapan manajemen risiko mulai dari tahapan menetapkan konteks, mengidentifikasi risiko, menganalisis risiko, mengevaluasi risiko, menangani risiko, memantau dan menelaah, sampai dengan mengkomunikasikan dan mengkonsultasikan risiko.

Peringkat Risiko
Direktorat Produksi & Pengembangan

| Peringkat Risiko | Peristiwa Risiko | Kategori Risiko | Score Risiko | Unit Kerja Pemilik Risiko | Kategori Nilai Risiko |
|------------------|------------------|-----------------|--------------|---------------------------|-----------------------|
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |

.....
Mengetahui,

Jabatan
Nama

